

# Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file

RAPPORT FINAL | OCTOBRE 2018





© Universalia 2018, tous droits réservés.

Groupe de gestion Universalia  
245, avenue Victoria, bureau 200  
Westmount, Montréal, Québec  
Canada, H3Z 2M6

[www.universalia.com](http://www.universalia.com)

# Résumé

## Survol

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), une société d'État canadienne, a commandé l'exécution d'une évaluation, tous programmes confondus, afin de déterminer si ses stratégies et son soutien ont contribué au développement d'organisations chefs de file en matière de recherche pour le développement et, le cas échéant, de quelle manière et dans quelle mesure.

L'évaluation visait trois objectifs : a) cerner les résultats obtenus et l'apport fourni par le CRDI dans le développement d'organisations chefs de file; b) évaluer les aspects sous lesquels cet apport s'est concrétisé et la viabilité de cet investissement; c) nourrir la réflexion du Centre sur la manière de soutenir ce développement. Compte tenu de ces priorités, on s'est ensuite entendu sur la création d'un questionnaire.

Pour mieux orienter cette étude, on a également cerné en quoi consistait une « organisation chef de file ». La définition s'articule autour des principaux thèmes suivants :

- Thème 1 : Structures et processus de l'organisation
- Thème 2 : Recherche et utilisation des résultats
- Thème 3 : Interaction avec d'autres parties

La présente évaluation a servi à la fois de mesure stratégique et d'exercice d'apprentissage pour le CRDI. On s'attend à ce qu'elle soit utile à la direction du Centre, aux gestionnaires de la Direction générale des programmes et des partenariats, aux responsables des programmes, aux bénéficiaires du Centre et à d'autres organisations spécialistes de la recherche pour le développement.

## Portée de l'étude

Pour cette étude, on a sélectionné un sous-ensemble de 52 organisations, parmi lesquelles figuraient des universités, des organisations, des consortiums et des réseaux de recherche, des organismes non gouvernementaux (ONG) et diverses autres organisations de recherche.

Pour une organisation, les critères d'inclusion étaient l'octroi d'un financement de base par le CRDI, de subventions de recherche comprenant un financement « souple » axé sur le développement organisationnel (DO) et, le cas échéant, un soutien par l'intermédiaire de programmes stratégiques visant particulièrement le développement organisationnel et axé sur différentes questions comme la gouvernance, la gestion, les pratiques en ressources humaines et les stratégies de mobilisation des ressources adoptées par les organisations. Il avait pour but d'accroître leurs capacités et leur production en matière de recherche, de même que d'interagir avec les utilisateurs réels et éventuels de ces travaux. Il devait également promouvoir l'extension de la portée des organisations et leur visibilité, ainsi que les aider à harmoniser leurs structures organisationnelles avec des objectifs clairement énoncés.

La portée géographique de l'étude s'étendait au monde entier, couvrant toutes les régions ayant des organisations soutenues par le Centre. La moitié des organisations bénéficiaires de ce soutien était formée de réseaux. L'étude portait sur les organisations ayant bénéficié de subventions du CRDI au cours des quinze années précédentes et, et cela couvrait l'entièreté de la période de soutien du CRDI, certaines organisations étant soutenues depuis plus de 40 ans et d'autres ayant reçu leur première subvention ces dernières années.

Cela s'étendait des organisations ayant reçu aussi peu qu'une seule subvention à celles qui en comptaient 51, la moyenne étant de neuf. La totalité du financement organisationnel cumulatif offert à chacun pouvait aller de moins de 500 000 CAD à 45 millions CAD (moyenne se situant à 7,1 millions CAD); 70 % des bénéficiaires avaient reçu entre un et cinq millions CAD. Les organisations à l'étude constituaient des cas particuliers par rapport à l'ensemble des bénéficiaires, car la plupart de ceux-ci reçoivent des subventions à des fins de recherche et non pas pour le développement organisationnel.

L'évaluation s'est faite en même temps que celle du programme de l'Initiative Think tank (ITT), qui portait sur des thèmes similaires. Les organisations évaluées dans le cadre du programme ITT ont cependant été écartées de la présente évaluation.

## Méthodologie

L'étude constituait, selon sa conception, une analyse de la contribution et une évaluation réaliste ayant pour but de mieux comprendre l'apport du CRDI au développement d'organisations chefs de file et les différents moyens grâce auxquels cet apport s'est traduit en résultats. L'équipe responsable de l'évaluation a repensé, pour l'analyse, une théorie du changement (TC) propre à ce type de développement. On a établi une grille d'évaluation dans laquelle étaient énoncés avec précision les questions, les sous-questions et les indicateurs clés, de même que les sources des données étudiées.

L'approche à méthodes mixtes mise au point pour l'évaluation était composée des éléments suivants : examen des projets, entrevues sur le changement le plus significatif (CPS), entrevues semi-structurées, enquête en ligne, ateliers de recherche de sens et validation externe des organisations étudiées. Des missions sur le terrain ont eu lieu au Kenya, en Inde, en Égypte et au Liban; d'autres, virtuelles, ont été effectuées avec la collaboration d'organisations chiliennes et uruguayennes. Toutes les organisations participantes ont communiqué leurs données par deux méthodes différentes. Les auteurs de l'étude ont consulté au total 143 parties prenantes distinctes.

L'évaluation s'est réalisée dans un processus hautement participatif. On a pu constater une mobilisation dynamique des parties prenantes, soit le personnel du CRDI, des bénéficiaires bien diversifiés, des collaborateurs, des utilisateurs de la recherche et d'autres personnes issues d'un réseau élargi, tous choisis dans le respect de l'égalité entre les sexes. Dans la conception et la réalisation de l'étude, on s'est concentré sur l'utilisation des résultats et l'on a voulu dresser un portrait global de l'apport du Centre au développement d'organisations chefs de file. L'analyse dont traite le présent rapport a des dimensions autant rétrospectives (responsabilité) que prospectives (apprentissage).

## Approche de valorisation du partenariat du CRDI

L'approche fondée sur le partenariat adoptée par le Centre en vue du développement d'organisations chefs de file, telle qu'elle a été utilisée avec les organisations composant l'échantillon, comportait quatre éléments : un soutien financier à plusieurs volets, un soutien institutionnel, un soutien et une aide technique à la recherche, de même que le réseautage et l'acquisition d'une réputation. Ces différents volets étaient étroitement liés aux thèmes de leadership sélectionnés pour l'évaluation, ce qui démontre que l'approche choisie par le Centre s'est traduite par un soutien de grande pertinence. L'approche fondée sur le partenariat adoptée par le CRDI à l'égard des organisations composant l'échantillon distingue le Centre de nombreux autres bailleurs de fonds, et les administrateurs de programme (AP) ont joué un rôle important dans son application, notamment lorsqu'il a fallu adapter le soutien aux besoins et priorités énoncés par les bénéficiaires.

La répartition du soutien financier et non financier du Centre entre toutes les catégories de leadership répondait fidèlement aux priorités des organisations bénéficiaires dans ce domaine. Le CRDI a relativement moins bien soutenu les efforts de développement des structures institutionnelles des organisations par rapport à la recherche, à l'utilisation de ses résultats et à la promotion d'une interaction entre les organisations. Néanmoins, le soutien apporté dans le premier cas est à l'origine de celui accordé dans les deux autres et l'a rendu plus efficace. Dans l'ensemble, les organisations composant l'échantillon ont, dans leur quasi-totalité, accordé une grande valeur au soutien apporté par le Centre et à sa participation au développement de leur propre leadership. Elles ont cependant exprimé une préférence pour une croissance relative du financement de base, en dépit de la souplesse affichée par le Centre en matière de financement de la recherche pour le développement organisationnel.



## Communication des résultats

Le soutien fourni par le CRDI a clairement produit des résultats positifs en ce qui concerne la participation au développement d'organisations chefs de file. Cet apport est démontré, quoique de façon variable, dans tous les thèmes de leadership, mais se différencie en fonction du type d'organisation, de l'étape où il se trouve dans son cycle de vie, ainsi que de l'importance et de la durée du soutien du CRDI. Voici quelques exemples de nos résultats, sous les différents thèmes de leadership et indicateurs :

### Thème 1 : Structures et processus de l'organisation

- Gouvernance inclusive et équitable : le soutien destiné à la gouvernance organisationnelle a eu des effets positifs importants sur les organisations bénéficiaires. En guise d'exemple, mentionnons qu'un certain nombre d'organisations soutenues depuis moins de cinq ans ont signalé avoir grandement profité de l'approche pratique adoptée par les AP et le personnel administratif pour les éclairer en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'élaboration de chartes et la formation des conseils d'administration.
- Gestion stratégique mettant l'accent sur l'adaptation, la communication et l'efficacité : les organisations ont signalé à maintes reprises l'excellence du soutien du Centre dans la mise au point de leurs systèmes de suivi et d'évaluation, notamment en ce qui concerne les systèmes de surveillance interne, les cadres logiques, les théories de changement, la réalisation des évaluations internes et externes et les audits financiers. L'élaboration de ces systèmes leur a facilité la conception de stratégies à long terme de mobilisation des ressources, l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, la réalisation des évaluations d'organisations sous-bénéficiaires (le cas échéant) et la préparation en vue d'une collaboration future avec d'autres bailleurs de fonds. Dans quelques cas assez rares, le soutien lié à la gestion n'a pas produit les résultats voulus en raison de problèmes de leadership ou de circonstances propres à l'organisation.
- Équité en matière de ressources humaines : le CRDI a accordé son soutien à des organisations pour leur développement en matière de ressources humaines, quoique ce domaine ait reçu relativement moins d'attention que les autres.
- Mobilisation durable des ressources et planification sur le long terme : l'élaboration et la mise en application de stratégies de mobilisation des ressources et d'autres approches durables en ce domaine représentent les types les plus courants de résultats associés au soutien du CRDI. C'est ainsi que le Centre a aidé les organisations à multiplier leurs sources de financement pour favoriser leur viabilité.

### Thème 2 : Recherche et utilisation des résultats

- Capacité d'entreprendre des travaux de recherche pertinents et innovants : les organisations bénéficiaires qui accordent des subventions à des sous-bénéficiaires trouvent dans ce type de soutien un moyen d'améliorer leurs compétences dans ce domaine, notamment grâce à des processus de sélection des propositions plus efficaces.
- Génération de données probantes fiables, de grande valeur et communiquées de manière appropriée : on a souvent déclaré que le soutien du CRDI produisait des résultats pour cet indicateur; les organisations de recherche et les universités étaient toujours plus enclines que d'autres à le faire, et notamment à mentionner que ce soutien leur avait permis de se ranger parmi les chefs de file de leur domaine d'activité.
- Collaboration avec des utilisateurs réels et éventuels de la recherche, issus de nombreux secteurs : le CRDI a clairement contribué à aider les organisations en facilitant les échanges entre elles et en le faisant de manière distincte selon les différents types d'organisations.

- Apport reconnu dans la réalisation de changements positifs importants, à grande échelle : c'est au chapitre de cet indicateur que les types d'organisations se sont le plus différenciés, car selon les organisations, les changements significatifs ne se font pas tous de la même manière ni à la même échelle. Pour les réseaux et organisations accordant depuis longtemps des subventions à la recherche, il s'agit de leur capacité à soutenir les chercheurs à l'échelle mondiale; pour les réseaux, cela représente leur pouvoir de rassemblement et le prestige de leurs chercheurs, alors que les établissements de recherche et les universités y voient plutôt la quantité et la qualité de leurs publications et la réputation de leur personnel enseignant. Dans chacun de ces domaines, on estimait que le Centre avait apporté un soutien direct.

### Thème 3 : Interaction avec d'autres parties

- Développer son créneau et le faire connaître : les organisations considèrent comme très important de se tailler un créneau bien établi et d'être capables de l'agrandir et de le faire connaître. Grâce à son soutien à la recherche et au développement organisationnel, le Centre a aidé les organisations à promouvoir leur vision distinctive et les a appuyées lorsqu'il leur a fallu définir leur créneau de recherche pour le développement et le faire connaître. Comme l'a dit une organisation régionale : « Le financement du CRDI nous a aidés à dénicher le créneau convenant à nos travaux. Il n'y a pas d'autre [organisation semblable à la nôtre] dans la région; à coup sûr [nous comblons] une lacune. »
- Améliorer les relations externes grâce à la visibilité, aux réseaux, aux partenariats et à la collaboration : on entend, par l'expression « relations externes d'une organisation », l'intensité et l'ampleur de son pouvoir d'établir un lien entre ses travaux et un grand nombre de personnes et d'organisations, et parfois même de régions. Les organisations ayant participé à l'étude sont nombreuses à croire que le soutien du CRDI a fortement appuyé l'expansion de leurs relations externes; notons toutefois que les différents types d'organisations ne donnaient pas le même sens à ce phénomène.
- Vision, pratiques et capacité à inspirer les autres : en raison notamment du soutien du CRDI, une proportion relativement importante des organisations composant l'échantillon ont accepté de jouer un rôle de premier plan afin d'inspirer d'autres organisations des pays du Sud ou d'avoir un impact positif sur elles grâce à leur participation à des activités de recherche ou à des conférences et à une affirmation plus générale de leur présence en région.

Les organisations étudiées ont, pour la plupart, conclu des ententes ou reçu des prix ou des subventions de fondations, d'entreprises privées, d'organismes des Nations Unies, de gouvernements ou d'organisations de la société civile. Dans l'évaluation, on a considéré une telle reconnaissance externe comme un solide indicateur du leadership d'une organisation.

La sexospécificité mérite cependant une attention particulière. Elle fait partie des aspects importants du financement de la recherche par le CRDI. Le Centre en a toujours tenu compte dans son soutien aux bénéficiaires. Ces derniers ont déclaré à leur tour que l'aide du CRDI s'était traduite, à l'échelle de leurs travaux, par une plus grande orientation en faveur de l'égalité entre les sexes. Malgré cette volonté, la sexospécificité ne se distingue pas parmi les facteurs plus précis et plus répandus qui font de certains bénéficiaires des chefs de file à l'échelle organisationnelle.



## Facteurs de l'efficacité

L'approche de financement à volets multiples du CRDI, qui comprend un financement de base, un financement de recherche souple et des programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel souvent agencés en de nombreuses phases, compte parmi les facteurs clés ayant permis au Centre de contribuer à la consolidation de la structure institutionnelle des organisations et de leur capacité à entreprendre des projets de recherche de qualité et à mettre en oeuvre leurs processus d'apprentissage internes, tout en prenant en charge leur destinée.

Enracinée dans une démarche fondée sur le partenariat, cette relation à volets multiples le liant aux bénéficiaires a fait que le Centre a pu suivre de près l'évolution complexe des différentes organisations. Ce faisant, le CRDI a été en mesure de leur offrir en connaissance de cause un soutien financier et non financier significatif et de les aider dans leur rôle de chefs de file actuels ou en devenir. L'adaptation des modes de soutien est un facteur plus important de l'efficacité que la durée de l'aide. Elle dépend toutefois, pour l'établissement de son ampleur, de la présence de relations plus profondes entre le Centre et les bénéficiaires, qui évoluent au fil du temps.

La capacité d'être reconnues comme chefs de file, pour tous les types d'organisations faisant partie de l'échantillon, est le résultat combiné de leur positionnement, de leurs activités et de leur visibilité à l'échelle nationale et régionale, ainsi que de leur capacité à comprendre les questions de politique et à y réagir grâce à la connectivité à ces deux niveaux. La capacité du CRDI à reconnaître les organisations et réseaux de nature régionale, à collaborer avec eux et même à contribuer à leur développement est en partie attribuable à la présence locale que lui procure un bureau régional. Nous avons aussi observé que la planification et l'orientation stratégiques, ainsi que l'apport du Centre en ce domaine, comptaient parmi les principales assises du soutien qu'il donne aux bénéficiaires et se transformaient, pour ceux qui recevaient une aide en matière de développement organisationnel, en une assistance concrète et profitable.

Un certain nombre de facteurs internes et externes directement ou indirectement liés aux organisations a cependant nui à l'efficacité du soutien fourni par le CRDI aux organisations chefs de file. Il s'agit notamment de l'importance de la capacité de gestion de l'organisation, de la présence de chefs de file, du contexte socioéconomique dans lequel se déroulent les activités organisationnelles et de l'existence de malaises ou de conflits à l'échelle sociale.

## Viabilité

Pour l'équipe chargée de l'évaluation, la viabilité désigne la capacité de l'organisation à s'adapter à l'évolution des circonstances. Sur cette base, elle considère que l'approche adaptée au contexte et fondée sur le partenariat du CRDI représentait un facteur important de la viabilité des organisations composant l'échantillon. La souplesse du soutien du Centre leur a permis de réaliser de considérables innovations liées à leur propre viabilité.

La viabilité d'une organisation signifie généralement qu'elle ne dépend pas d'un bailleur de fonds en particulier. En ce qui concerne les organisations étudiées, la préoccupation principale n'était pas la dépendance selon le sens qu'on lui donne couramment – c'est-à-dire vis-à-vis des ressources financières du bailleur de fonds – mais plutôt vis-à-vis du soutien non financier contribuant plus généralement à leur situation de chefs de file. Les bénéficiaires étaient pour la plupart d'avis que l'aide du Centre était « irremplaçable ». Si on y mettait un terme, ils perdraient bien plus qu'un soutien financier; les organisations étudiées ont affirmé que les conséquences réelles ou éventuelles seraient dramatiques.

Le CRDI, dans sa volonté de promouvoir la viabilité des bénéficiaires, estime que les organisations sont, non pas isolées, mais parties intégrantes d'un environnement et d'un écosystème qui leur sont propres. C'est pourquoi son soutien s'exprime à de nombreux paliers, soit celui des chercheurs, celui des organisations et celui de l'écosystème organisationnel dans lequel ces derniers évoluent. Cette démarche apporte d'importants avantages sur le plan de la viabilité des organisations, puisqu'elle leur permet de mieux connaître ce qu'il faut pour être reconnues comme chefs de file.

## Facteurs institutionnels propres au CRDI

Un petit nombre de facteurs institutionnels ont favorisé ou retardé les efforts du CRDI dans le développement d'organisations chefs de file; il s'agit notamment du langage qu'il emploie lorsqu'il est question de leadership, de la méthode utilisée pour en faire le suivi et du rôle que joue le risque dans ses activités.

L'étude a fait ressortir différents enjeux fondamentaux, dont l'un réside dans le fait que le CRDI a repris, en matière de leadership et d'organisations chefs de file, le discours qu'il appliquait, de manière discursive et organisationnelle, à l'importance du développement organisationnel pour la recherche pour le développement. Aux yeux de certaines personnes rencontrées, y compris des employés du CRDI, le terme « organisations chefs de file » semblait contre nature et posait problème. Certains, peu nombreux, s'inquiétaient de la pertinence d'un langage de leadership. On ne savait pas exactement ce que signifie être une organisation chef de file. Surtout, l'incertitude régnait au sujet du lien entre les organisations chefs de file et l'égalité entre les sexes.

Le CRDI a fourni un soutien considérable en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et a aidé ses bénéficiaires à devenir des chefs de file. Il a favorisé la conception de systèmes de surveillance interne, de cadres logiques et de théories de changement, ainsi que la réalisation d'évaluations internes et externes et d'audits financiers. Les bénéficiaires ont grandement apprécié ce type de soutien et en ont fait une des dimensions fondamentales de l'orientation et de l'assistance offertes par le Centre. À titre d'organisation, le CRDI a toujours été clairement favorable au suivi et à l'évaluation, exigeant que les bénéficiaires fassent régulièrement état des travaux entrepris, des progrès réalisés et des défis à surmonter. Cependant, ses systèmes de suivi et d'évaluation, de même que ses exigences et processus de reddition de compte, n'ont pas été entièrement adaptés au nouveau langage et au changement de discours que l'on retrouve dans le Plan stratégique 2015-2020, où il est question « d'organisations chefs de file ». C'est pourquoi les rapports, en général, ne pouvaient rendre compte des résultats obtenus en matière de leadership, dans toutes les facettes de ce dernier.

Les organisations étudiées ont toutes été analysées selon leur cote administrative de risque, dont nous avons observé le grand éventail et que nous avons classée de faible à élevée. La répartition des organisations entre les trois cotes (faible, moyenne et élevée) était égale. Malgré la différence du risque, l'équipe chargée de l'évaluation n'a pas pu établir de tendance particulière par rapport à l'importance de l'investissement ou à l'efficacité du soutien offert. Le CRDI était bien au courant du risque découlant de la prestation d'un soutien à des organisations données, mais cela, semble-t-il, ne l'a pas découragé d'aller de l'avant. Le Centre a jugé approprié d'investir malgré la variabilité du risque en fonction du contexte et de l'organisation et a, en réalité, obtenu des résultats à toutes les cotes de risque. Comme mesure d'atténuation, il a, au besoin, exigé des rapports plus fréquents.

## Conclusion et recommandations

Le CRDI a contribué de manière importante et diversifiée, au « développement d'organisations chefs de file ». Les six caractéristiques suivantes forment la base de son approche et doivent être conservées et mises en valeur dans ses plans d'avenir.

- Approche fondée sur le partenariat : cette approche représente la caractéristique la plus distinctive du soutien offert par le CRDI.
- Soutien personnalisé : le rôle que joue en permanence les responsables de programme pour assurer un soutien adapté aux besoins des organisations demeure le fondement de la démarche globale du Centre et de son efficacité.
- Modalités de financement : les différentes modalités de financement du CRDI (financement de base, soutien souple et soutien par l'intermédiaire de programmes stratégiques de développement organisationnel) lui ont permis d'accorder son soutien en fonction de chacun des thèmes choisis à l'égard du leadership.
- Structures et processus de l'organisation : le soutien accordé au développement des structures et processus organisationnels a engendré de bons résultats en matière de « recherche et utilisation des résultats » et d'« interaction avec d'autres parties ».
- Orientation régionale : la priorité donnée au développement d'organisations et de réseaux d'ordre régional est un point fort important des efforts du Centre.
- Écosystème organisationnel : un important facteur d'efficacité et de viabilité découle de l'approche globale du CRDI qui intègre les organisations au sein d'écosystèmes organisationnels plus étendus.

L'étude met cependant en lumière quelques domaines où le Centre aurait intérêt à remodeler et réorienter son approche, comme l'expriment les dix recommandations qui suivent.

### Développer les structures et processus de l'organisation

Recommandation 1 : Le CRDI devrait poursuivre et même améliorer son soutien visant le développement des structures et processus organisationnels.



## Soutien stratégique de base et développement organisationnel

Recommandation 2 : Le CRDI, au moment de fournir un financement de base et pour le développement organisationnel à des organisations établies, devrait accorder la priorité à l'orientation ou à la réorientation de la stratégie globale et à la planification.

## Infrastructure de recherche organisationnelle

Recommandation 3 : Le CRDI devrait continuer d'offrir son soutien (sous la forme de petites subventions ou d'une proportion d'un financement de plus grande envergure) pour l'acquisition de matériel de recherche ou autre matériel technique aux organisations bénéficiaires, particulièrement les plus récemment fondées.

## Réseaux de soutien

Recommandation 4 : Le CRDI devrait continuer à collaborer avec des réseaux pour cerner les besoins en matière de financement de base ou pour le développement organisationnel et notamment étudier les avantages d'appuyer l'établissement et le développement de secrétariats.

## Orientation régionale

Recommandation 5 : L'orientation régionale que s'est donnée le CRDI devrait être étendue et accrue; on devrait notamment développer le rôle d'ordre plus stratégique des bureaux régionaux et appuyer les dimensions régionales des efforts des bénéficiaires.

## Sexospécificité

Recommandation 6 : Le CRDI devrait collaborer avec les organisations pour dissiper les incertitudes et encadrer et intégrer l'égalité entre les sexes de manière appropriée, pour en faire un facteur dans le classement des organisations comme chefs de file actuels ou en devenir.

## Viabilité

Recommandation 7 : Le CRDI devrait demander et parfois exiger que les bénéficiaires existants ou éventuels se dotent de stratégies de mobilisation des ressources.

Recommandation 8 : Le Centre devrait poursuivre ses investissements à l'avantage des chefs de file individuels et des écosystèmes organisationnels afin de promouvoir la viabilité et le leadership des organisations qu'il soutient.

Recommandation 9 : Le CRDI devrait repenser sa relation avec les anciens bénéficiaires, notamment ceux qui faisaient partie des organisations chefs de file, une fois la relation de financement arrivée à son terme. On pourrait alors nouer une relation « post-financement », qui ne mettrait pas fin à la relation originale.

## Leadership stratégique et organisation du CRDI

Recommandation 10 : Le CRDI devrait se montrer plus déterminé à intégrer le langage et le discours de nature stratégique de ses plans stratégiques dans son domaine de programme, à ses activités à l'échelle des programmes et des projets, ainsi que dans son système et ses pratiques de suivi et d'évaluation.

En guise de conclusion, les conseils et les recommandations exposés dans la présente étude sont présentés comme pistes de réflexion. Nous espérons que le CRDI en tiendra compte au moment de les appliquer individuellement, s'il le juge approprié, d'ici la fin de la période couverte par le Plan stratégique 2015-2020 et peut-être même au-delà.



# Acronymes

ACSS	Conseil arabe pour les sciences sociales
CESA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
AfHRF	Forum africain pour la recherche en santé
ASA	Agriculture et sécurité alimentaire
AIMS	Institut africain des sciences mathématiques
APC	Association pour le progrès des communications
APEIR	Partenariat de recherche sur les maladies infectieuses émergentes en Asie
ARCA	Centre de recherche sur l'adaptation aux changements climatiques à l'Université d'Alexandrie
ARI	Initiative arabe de réforme
BRA	Bureau régional de l'Asie
ARTNeT	Réseau Asie-Pacifique de recherche et de formation dans le domaine du commerce
BLWG	Groupe de travail sur le développement de chefs de file
ACEDI	Association canadienne d'études du développement international
CC	Changements climatiques
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
Directeur général	Directeur général
CESD	Centre for Economic and Social Development
CIES	Consortium de recherche économique et sociale
CKE	Caribbean Knowledge Economy
CMOC	Context-Mechanism-Outcome Configuration
CNHR	Consortium for National Health Research

CoE-SA	Community of Evaluators de l'Asie du Sud
CRTD-A	Collective for Research and Training for Development
DECI	Concevoir des stratégies d'évaluation et de communication afin de générer un impact
DIRSI/REDIS	Regional Dialogue on the Information Society / Red de Diálogo Regional sobre la Sociedad de la Información
DDP	Directeur de domaine de programme
EE	Évaluation de l'évaluabilité
EAG	Groupe consultatif d'évaluation
EARH	Centre d'innovation pour la résilience de l'Afrique de l'Est
EC	Emploi et croissance
EQUINET	Réseau sur l'équité en santé
ERF	Forum de recherche économique
ERF	Educational Research Network for West and Central Africa - Réseau ouest et centre africain de recherche en éducation
ERNWACA-RO CARE	Alimentation, environnement et santé
AES	Groupe de discussions
GD	Faculté des sciences de la santé, Université américaine de Beyrouth
FHS	Fondements pour l'innovation
FI	Politique d'aide internationale féministe
PAIF	Rapport technique final
RTF	Global Development Network
GDN	Gouvernance et justice
GJ	Health System Research Institute
HSRI	WorldFish Centre
ICLARM	Technologies de l'information et de la communication
TIC	



CRDI	Centre de recherches pour le développement international.
IED	Innovations, Environnement et Développement en Afrique
INSP	Instituto Nacional de Salud Publica
ISST	Institute of Social Studies Trust
ISTEAH	Institut des Sciences, des Technologies et des Études Avancées d'Haïti
KAVI-ICR	Kenya AIDS Vaccine Initiative – Institute of Clinical Research
BRALC	Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes
LATN	Réseau latino-américain sur le commerce
LIRNEasia	Learning Initiatives on Reforms for Network Economies Asia
SE	Suivi et évaluation
SME	Santé des mères et des enfants
MERCONET	Réseau de recherche économique du MERCOSUR
BREMO	Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
CPS	Changement le plus significatif
MSSRF	Fondation de recherche M.S.
ER	Swaminathan
NEPRU	Namibian Economic Policy Research Unit
ONG	Organisations non gouvernementales
DO	Développement organisationnel
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement Organisation de coopération et de développement économiques
DAP	Document d'approbation de projet
RFP	Rapport de fin de projet
PEP	Partenariat en politiques économiques
CP	Chef de programme

RSP	Rapport de suivi du projet
AP	Administrateur de programme
Division des politiques et de l'évaluation	Division des politiques et de l'évaluation (CRDI)
RPD	Recherche pour le développement
DP	Demande de propositions
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Corporación de Derecho Privado)
MRR	Mobilisation de ressources aux fins de la recherche
BRAS	Bureau régional de l'Afrique subsaharienne
SADRN	Réseau de recherche pour le développement en Afrique australe
RCDD	Réseau Communications pour le développement durable
TIPS	Trade and Industrial Policy Strategies
TKN	Trade Knowledge Network
TC	Théorie du changement
Mandat	Mandat
ITT	Initiative Think tank
UFE	Utilization-Focused Evaluation
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
UPEACE – Africa	Centre Régional pour l'Afrique de l'Université des Nations Unies pour la Paix
VERN / MERN	Réseau de recherche économique du Vietnam / Mékong
WACREN	Réseau de recherche et d'éducation de l'Afrique de l'Ouest et centrale
WARF	Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest

# Table des matières

RÉSUMÉ .....	I
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	1
1.1 Contexte et objet de l'évaluation .....	1
1.2 Portée et questions d'évaluation .....	2
<b>2 SOUTIEN AUX ORGANISATIONS CHEFS DE FILE</b> 4	
2.1 Cadre des organisations chefs de file.....	4
2.2 Modalités et types de soutien du CRDI .....	5
<b>3 MÉTHODOLOGIE</b> 8	
3.1 Approches directrices globales .....	8
3.2 Approche de méthodes mixtes.....	8
3.3 Limites de la réalisation de cette évaluation .....	10
<b>4 APPROCHE DE VALORISATION DU PARTENARIAT DU CRDI</b> 11	
4.1 Introduction .....	11
4.2 Approche fondée sur le partenariat.....	11
4.3 Alignement .....	14
<b>5 COMMUNICATION DES RÉSULTATS</b> 17	
5.1 Introduction .....	17
5.2 Une majorité d'organisations chefs de file .....	17
5.3 Résultats par thème de leadership.....	18
5.4 Sexospécificité.....	22
<b>6 FACTEURS DE L'EFFICACITÉ</b> .....	24
6.1 Introduction .....	24
6.2 Modalités de financement.....	24
6.3 Analyse temporelle .....	26
6.4 Analyse géographique .....	28
6.5 Soutien en matière de planification stratégique .....	29
6.6 Facteurs inhibiteurs internes et externes .....	30
<b>7 VIABILITÉ</b> 32	
7.1 Introduction .....	32
7.2 Organisations .....	32
7.3 Dépendance .....	33
7.4 Écosystèmes organisationnels .....	34

<b>8</b>	<b>FACTEURS INSTITUTIONNELS PROPRES AU CRDI</b>	<b>36</b>
8.1	Introduction .....	36
8.2	Repenser le langage du leadership.....	36
8.3	Suivi du « Développement d'organisations chefs de file ».....	36
8.4	Principales observations sur le risque.....	37
<b>9</b>	<b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>38</b>
9.1	Conclusion sur les forces du CRDI .....	38
9.2	Recommandations.....	38

## Figures

Figure 1.1	Types d'organisations bénéficiaires .....	2
Figure 1.2	Durée de la relation entre le CRDI et le bénéficiaire.....	3
Figure 1.3	Éventail de l'aide financière accordée aux organisations composant l'échantillon .....	3
Figure 4.1	Les réponses à l'enquête montrent une prévalence plus élevée de réponses positives pour le soutien au développement organisationnel fourni selon les thèmes 2 et 3. ....	15
Figure 5.1	Résultats de l'enquête sur les contributions du CRDI en matière de sensibilisation à la sexospécificité.....	23
Figure ii.1	POEV Evaluability Assessment Process .....	48
Figure xi.1	Survey Responses - Types of Support Provided by IDRC – Detailed.....	109
Figure xi.2	Survey Responses – Contribution of IDRC – Overall and by LTs.....	110
Figure xi.3	Survey Responses – Contribution of IDRC to Sustainability.....	116

## Tableaux

Tableau 2.1	Types de soutien offerts.....	6
Tableau 3.1	Aperçu des méthodes mixtes .....	9
Tableau 3.2	Organisations participantes à la collecte de données par région .....	9
Tableau 5.1	Reconnaissance externe du leadership .....	18
Table ii.1	Portfolio Review Documents Included in Analysis.....	49
Table ii.2	MSC Participants, by Region .....	49
Table ii.3	Sensemaking Workshop Participation.....	50
Table xi.1	Illustrative Points on Need for Greater LT1 Support .....	110
Table xi.2	Illustrative Points of Funding Modality Factors.....	112
Table xi.3	Illustrative Points of Temporal Modality Factors.....	113
Table xi.4	Illustrative Points of Geographic Modalities.....	114

Table xi.5	Illustrative Points on Sustainability .....	116
Table xi.6	Illustrative Points on Sustainability – Complementarity with Donors .....	117
Table xi.7	Illustrative Points on IDRC Non-substitutability .....	118

## Annexes

Appendix I Organisations.....	41
Appendix II Detailed Methodology .....	45
Appendix III Evaluation Matrix .....	51
Appendix IV Grantee Organisation by Data Collection Method.....	55
Appendix V List of Stakeholders Consulted .....	61
Appendix VI MSC Interview Template .....	71
Appendix VII List of Documents Reviewed.....	73
Appendix VIII Interview Protocol .....	79
Appendix IX Survey Template .....	83
Appendix X Survey Results .....	91
Appendix XI Supportive Data.....	109
Appendix XII Reconstructed Theory of Change.....	119



# 1 Introduction

## 1.1 Contexte et objet de l'évaluation

### Contexte

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), une société d'État, est l'un des établissements de recherche pour le développement les plus novateurs et les plus tournés vers le monde au Canada. Le CRDI finance la recherche axée sur le développement dans les pays en développement afin d'y favoriser la croissance, d'y réduire la pauvreté et de promouvoir des changements à grande échelle. Le soutien du CRDI comprend la fourniture de ressources financières, l'assistance technique, la formation, le réseautage et l'établissement de relations avec les acteurs du développement et les bénéficiaires de subventions au Canada et dans les pays du Sud.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le CRDI se trouvait au milieu de la période visée par son Plan stratégique 2015-2020. Ce plan énonce trois objectifs stratégiques :

- 1) Investir dans le savoir et l'innovation afin de produire des changements positifs à grande échelle;
- 2) Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain;
- 3) Agir comme partenaire de choix en vue d'avoir un impact accru.

En ce qui concerne le deuxième objectif stratégique, le Plan stratégique indique que le CRDI s'est donné pour objectif de « renforcer les think tanks et d'autres types d'organisations qui peuvent faire un apport transformateur au développement ».

Le CRDI a commandé la présente évaluation dans le but de se pencher sur son travail, plus particulièrement en ce qui concerne le deuxième objectif. Commandée par la Division des politiques et de l'évaluation du CRDI, cette évaluation entre les programmes avait pour mandat d'examiner et d'évaluer les stratégies et les résultats de l'organisation en ce qui concerne sa « contribution au développement d'organisations chefs de file ».

### Objet

La présente évaluation avait pour objet d'informer le CRDI à propos de ses stratégies et de son soutien : cela a-t-il contribué à développer des organisations chefs de file dans le domaine de la recherche pour le développement, et si oui, comment et dans quelle mesure? Elle portait sur la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file, étant entendu que les « organisations » se présentent sous un éventail de formes, telles que les organisations de recherche, les centres d'excellence au sein des universités, les réseaux, les organisations non gouvernementales (ONG) axées sur la recherche et autres.

L'évaluation visait trois objectifs : a) cerner les résultats obtenus et l'apport fourni par le CRDI dans le développement d'organisations chefs de file; b) évaluer les aspects sous lesquels cet apport s'est concrétisé et la viabilité de cet investissement; c) nourrir la réflexion du Centre sur la manière de soutenir ce développement. L'évaluation constituait à la fois une évaluation stratégique et un exercice d'apprentissage pour le CRDI. À la fin de la période couverte par son plan stratégique, le moment était venu pour le CRDI d'obtenir cette information pour nourrir ses discussions sur les enseignements à retenir par rapport à son objectif général de « forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain ». Cela coïncidait également avec la consolidation des processus d'apprentissage continu au cours des derniers mois de l'Initiative Think tank (ITT). On s'attend à ce que l'évaluation soit utile à la direction du Centre, aux gestionnaires de la Direction générale des programmes et des partenariats, aux responsables des programmes, aux bénéficiaires du Centre et à d'autres organisations spécialistes de la recherche pour le développement.

## 1.2 Portée et questions d'évaluation

### Questions d'évaluation

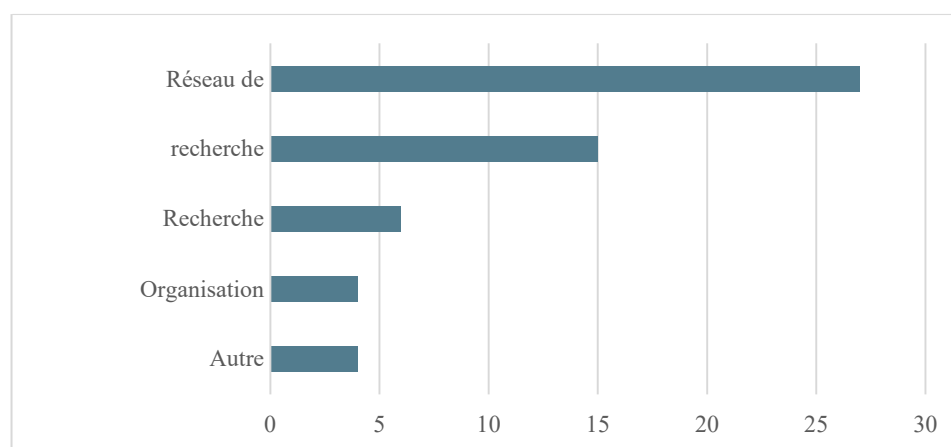
Les questions d'évaluation convenues dans le cadre de cette évaluation étaient les suivantes :

- 1) Comment les programmes du CRDI ont-ils intégré du soutien au développement organisationnel (DO) dans les subventions, par du financement de la recherche souple ou d'autres mesures? Quels étaient les objectifs de développement organisationnel particulier et comment contribueront-ils à positionner les organisations comme chefs de file dans leurs domaines ou secteurs? À quelles organisations ce soutien a-t-il été offert, et pourquoi?
- 2) Quels résultats ces organisations ont-elles obtenus en matière de capacité et de leadership, en combien de temps et avec quelles ressources?
- 3) Ces résultats ont-ils contribué à la viabilité organisationnelle et ont-ils permis d'avoir une incidence sur les résultats de développement? Le cas échéant, de quelle façon?
- 4) Comment ces organisations définissent-elles être des organisations chefs de file dans leurs domaines?
- 5) Quels enseignements peut-on tirer de ce qui contribue le plus au développement d'organisations chefs de file, y compris les moteurs de changement au sein des organisations, en ce qui concerne les stratégies du CRDI pour soutenir ces organisations et les périodes de soutien du CRDI?
- 6) Quelles sont les organisations qui ont prospéré et qui se sont établies en tant que chefs de file? Y a-t-il une corrélation entre leur succès et les types de soutien au développement organisationnel que le CRDI a offert? Quels facteurs d'une organisation et de son contexte devraient être pris en compte au moment de décider si des investissements en développement organisationnel seraient particulièrement efficaces?

### Portée

La portée géographique de l'étude était mondiale et couvrait toutes les régions dans lesquelles le CRDI était présent. Un large éventail d'organisations bénéficiaires y étaient représentées. Un sous-ensemble de 52 organisations bénéficiaires de subventions du CRDI a été sélectionné pour cette étude, chacune ayant reçu un soutien organisationnel explicite et à dessein du CRDI au cours des quinze dernières années. Les types d'organisations comprennent les facultés universitaires, les organisations de recherche, les réseaux de recherche, les organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres types d'organisations. La moitié des organisations (27 sur 52) bénéficiaires de ce soutien était formée de réseaux (figure 1.1).

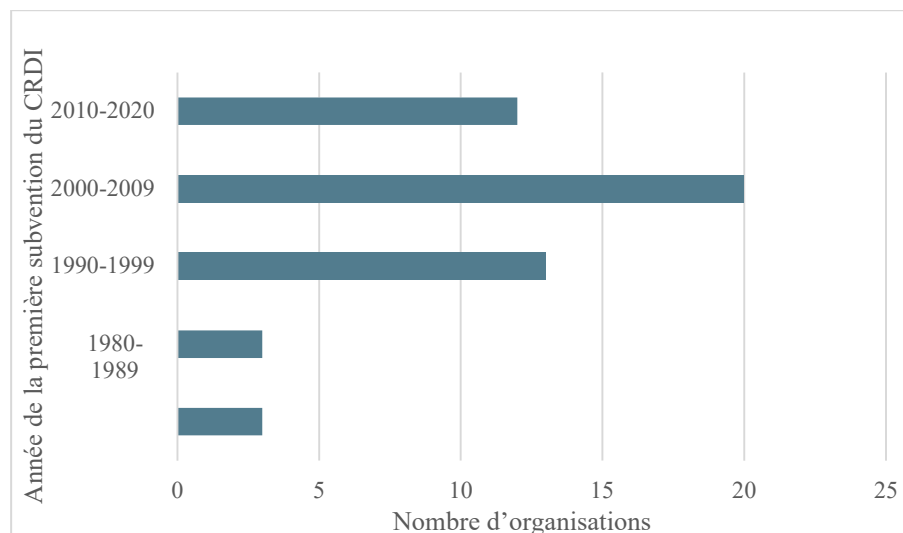
Figure 1.1 Types d'organisations bénéficiaires





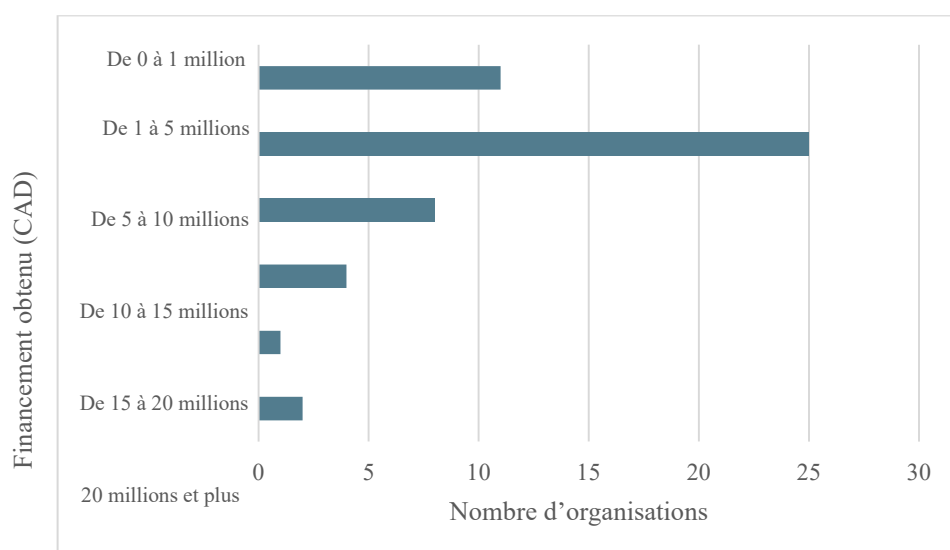
L'étude portait sur des organisations ayant des relations de longue date avec le CRDI et d'autres avec lesquelles la relation était relativement récente. Certaines organisations ont reçu leur première subvention du CRDI au cours des cinq dernières années, tandis que d'autres l'ont reçue il y a plus de 40 ans (figure 1.2).

Figure 1.2 Durée de la relation entre le CRDI et le bénéficiaire



L'étude couvrait des organisations ayant reçu aussi peu qu'une seule subvention à celles qui en comptaient 51, la moyenne étant de neuf. Sont comprises les organisations dont le financement cumulatif se situe entre moins de 500 000 et 45 millions CAD, la moyenne étant de 7,1 millions CAD. Soixante-dix pour cent des bénéficiaires composant l'échantillon dans le cadre de cette étude ont reçu de 1 à 5 millions CAD (figure 1.3).

Figure 1.3 Éventail de l'aide financière accordée aux organisations composant l'échantillon



Il convient de noter que les organisations visées par cette étude constituaient des cas particuliers, en ce sens que la majeure partie du financement fourni par le CRDI aux organisations bénéficiaires était destinée à la recherche plutôt qu'au DO. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette évaluation s'est faite en même temps que l'évaluation du programme de l'Initiative Think tank (ITT), qui portait sur des thèmes similaires. Pour éviter les doubles emplois, cette évaluation ne comprend pas les think tanks soutenus par l'ITT.

## 2 Soutien aux organisations chefs de file

### 2.1 Cadre des organisations chefs de file

Un élément fondamental de cette évaluation consistait à développer une connaissance et un cadre d'« organisations chefs de file » ainsi que des types de soutien qui pourraient entraîner ou promouvoir la croissance de ces organisations. Pour acquérir cette connaissance, l'équipe d'évaluation a entrepris un examen approfondi de la documentation évaluée par les pairs, de la documentation du CRDI, de la documentation gouvernementale et de la littérature grise. Dans le cadre de cet examen, l'équipe d'évaluation a compilé une liste d'environ 150 indicateurs de ce qui est considéré comme étant une organisation chef de file et les a regroupés sous trois thèmes de leadership<sup>1</sup>. Ces indicateurs et thèmes ont ensuite été confirmés à l'aide des différentes méthodes de collecte de données employées dans le contexte de l'évaluation, ce qui a conduit à l'élaboration d'un « cadre des organisations chefs de file », utilisé tout au long de cette étude.

Ce cadre d'organisations chefs de file a permis de mieux comprendre les indicateurs clés de ces organisations. Bien qu'il ne définisse pas le leadership en tant que tel, il a permis de cerner certaines des caractéristiques communes aux organisations chefs de file dans le domaine de la recherche pour le développement. D'emblée, ce cadre n'était pas normatif. Il ne fixait pas de priorités selon différents thèmes ou indicateurs. Ses thèmes de leadership étaient plutôt perçus comme reflétant les domaines clés de progrès et de changement tout au long du cycle de vie d'une organisation, en particulier la structure institutionnelle, les activités de recherche et l'interaction externe des organisations. Le cadre comprenait trois thèmes de leadership, qui regroupent les indicateurs de leadership, tels qu'ils sont présentés et abordés ci-dessous.

#### Thème 1 : Structures et processus de l'organisation

Le premier thème des indicateurs est lié à l'infrastructure institutionnelle d'une organisation, tant dans ses structures que dans ses processus. Une organisation chef de file tend à être une organisation dotée d'un cadre institutionnel solide, car c'est sur cette assise qu'elle peut se forger une place dans le domaine de la recherche. Ce thème est le moins tourné vers l'extérieur des trois, mais néanmoins déterminant. Les indicateurs figurant sous ce thème comprennent ce qui suit :

- Gouvernance inclusive et équitable;
- Gestion stratégique mettant l'accent sur l'adaptation, la communication et l'efficacité;
- Équité en matière de ressources humaines;
- Mobilisation durable des ressources et planification sur le long terme.

#### Thème 2 : Recherche et utilisation des résultats

Une organisation chef de file dans le domaine de la recherche pour le développement a généralement la capacité de produire des recherches de bonne qualité et constitue une source fiable de données probantes pour guider le changement. Une organisation de premier plan démontre sa capacité à produire des données probantes de façon constante et est reconnue pour son apport. Le deuxième thème de leadership a trait à la capacité de recherche, aux extraits de recherche et à un apport reconnu dans la réalisation de changements, et comprend ce qui suit :

<sup>1</sup> Ces thèmes de leadership s'appuient sur les travaux et les idées du Groupe de travail de 2015 du CRDI sur la formation de chefs de file et ont fait progresser la réflexion afin de mieux faire ressortir comment ils se rapportent aux organisations plutôt qu'aux individus.

- Capacité d'entreprendre des travaux de recherche pertinents et innovants;
- Génération de données probantes fiables, de grande valeur et communiquées de manière appropriée;
- Collaboration avec des utilisateurs réels et éventuels de la recherche, issus de nombreux secteurs;
- Apport reconnu dans la réalisation de changements positifs, à grande échelle.

### Thème 3 : Interaction avec d'autres parties

Grâce à une structure institutionnelle solide et à la production d'une recherche importante, une organisation chef de file collabore stratégiquement avec le monde et appuie l'adoption et l'exécution de la recherche là où elle est nécessaire. Le troisième thème de leadership comprend des indicateurs qui se trouvent dans l'interaction d'une organisation avec d'autres éléments de son écosystème organisationnel. Grâce à cette interaction, une organisation peut articuler un créneau clair, gagner en visibilité et inspirer les autres. Une organisation de premier plan accumule un capital social qui se manifeste par des réseaux, des partenariats et des collaborations, qui guident son programme de recherche et constituent des canaux d'application des résultats de cette recherche. Les indicateurs suivants constituent le troisième thème de leadership :

- Développer son créneau et le faire connaître;
- Améliorer les relations externes grâce à la visibilité, les réseaux, les partenariats et la collaboration;
- Vision, pratiques et compétences inspirantes pour autrui.

### Conclusion

L'équipe d'évaluation reconnaît que la compréhension du leadership et des organisations chefs de file varie selon les régions, les contextes et les groupes d'intervenants, comme en témoignent notamment les entrevues semi-structurées et les discussions thématiques de groupe tenues avec les cadres supérieurs des organisations bénéficiaires. Il existe également une diversité d'encadrements conceptuels et discursifs dans la documentation et dans la pratique documentée sur ce que signifie être une organisation chef de file. L'équipe d'évaluation a tenté d'intégrer ces divers encadrements et perspectives dans un cadre de recherche pour la présente étude, en soulignant que des chevauchements importants existent aussi. Le cadre ainsi élaboré, bien qu'il ne soit certainement pas le seul, a été adopté et appliqué à la diversité des contextes, des organisations et des formes de soutien du CRDI qui font l'objet de la présente évaluation.

## 2.2 Modalités et types de soutien du CRDI

Le CRDI s'est efforcé, en collaboration avec les organisations visées par la présente étude, de contribuer au développement d'organisations chefs de file en recourant aux modalités de financement de base, à des subventions de recherche à financement « souple » ou à des programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel. Ces trois modalités sont définies dans la présente évaluation comme suit :

- Financement de base : les subventions de financement de base<sup>2</sup> sont celles dont l'objectif explicite et principal est de réaliser des activités de développement organisationnel, et dont les extrants des projets de recherche exigés expressément dans le cadre de la subvention sont peu nombreux ou absents. Il s'agit notamment des types de soutien dont les grandes lignes sont présentées dans le tableau 2.1, notamment le recrutement du personnel et le soutien salarial, la structuration de la gouvernance, le développement de l'infrastructure technologique, l'accueil de conférences ou la participation à des

<sup>2</sup> Au CRDI, il n'y a pas d'option explicite pour classer les subventions dans la catégorie des subventions « de base » pour ce qui est du processus de planification (élaboration conceptuelle, présentation de propositions et approbation de projets). Cependant, dans les titres des subventions, ce type de soutien est explicité dans les conventions d'appellation des subventions, le suivi et la documentation sur l'achèvement des projets.

conférences, etc. Le financement de base a fourni des fonds essentiels pour la formation de nouvelles organisations pendant les périodes de transition (la restructuration des réseaux, par exemple), et pour favoriser la croissance ou l'expansion des organisations.

Dans certains cas, le financement de base a permis à des organisations de poursuivre un vaste programme de recherche.

- Financement de recherche souple : la modalité de financement souple du CRDI lui a permis d'offrir un soutien en développement organisationnel aux organisations au moyen de subventions généralement non liées à un résultat en développement organisationnel appuyant les objectifs fixés ou les résultats attendus. Ces subventions leur ont été accordées à des fins de soutien à la recherche, mais elles étaient suffisamment souples pour être utilisées pour le développement organisationnel. Ce soutien se manifeste par un ou plusieurs moyens, tels que les salaires du personnel, le développement du réseau, l'investissement dans l'infrastructure technologique, etc.
- Programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel : grâce à ses programmes de soutien stratégiques visant particulièrement le développement organisationnel, le CRDI accorde des fonds pour le soutien au développement organisationnel à plusieurs organisations qui ont reçu un type particulier de soutien du développement organisationnel, par exemple pour le renforcement des capacités en évaluation ou la mobilisation des ressources. Ces programmes stratégiques comprennent le programme Mobilisation des ressources aux fins de la recherche de 2011-2016 ou le projet continu en trois phases Concevoir des stratégies d'évaluation et de communication afin de générer un impact (DECI).

Le tableau 2.1 donne un aperçu des types de soutien fournis par le CRDI aux bénéficiaires de subventions au moyen de ces modalités et correspond à la plupart<sup>3</sup> des thèmes de leadership formulés pour la présente étude (tout en étant au fait des chevauchements inévitables entre eux). Il est important de noter que le type de soutien illustré au tableau 2.1 aurait pu être fourni au moyen d'un financement de base ou de subventions de recherche souples et, dans une moindre mesure, par des programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel. Les conclusions et discussions portant sur les résultats liés aux types de soutien sont présentées au chapitre 5.

Tableau 2.1 Types de soutien offerts

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION
Thèmes de leadership – 1 <sup>er</sup> ensemble : Structure et processus de l'organisation	
Gouvernance	<u>Établissement ou refonte des structures de gouvernance</u> : cela va de la mise en place de cadres de gouvernance dans le cas d'organisations nouvellement établies au traitement des questions qui découlent de l'expansion d'une organisation, en passant par la révision des structures de gouvernance à la suite d'études d'évaluation commandées par le CRDI.
Direction	<u>Mise en place, ou amélioration, de structures ou de pratiques de gestion ou opérationnelles</u> : comprend la création ou l'amélioration d'organisations et de réseaux, la mise en place ou la modification de systèmes administratifs, financiers, de systèmes de gestion des subventions, de pratiques, de procédures, de lignes directrices, etc. en matière de passation de marchés ou d'évaluation.

<sup>3</sup> Les thèmes de leadership « Apport reconnu dans la réalisation de changements positifs, à grande échelle » et « Vision, pratiques et compétences inspirantes pour autrui » sont plus difficiles à caractériser relativement aux « types de soutien » et, à ce titre, ont été exclus du tableau. Ils sont cependant abordés au chapitre 5 sur le plan des résultats.

Ressources humaines	<u>Recrutement de personnel</u> : aborde les défis de dotation dans les organisations financées, a permis de doter des postes allant du personnel de gestion de haut niveau (par exemple directeurs exécutifs, gestionnaires ministériels) aux chercheurs et au personnel administratif.
Mobilisation des ressources	<u>Mise en oeuvre des stratégies ou des activités de mobilisation des ressources</u> : comprend l'exploration des moyens de diversifier les ressources et d'attirer des sources de financement supplémentaires pour assurer la viabilité financière d'une organisation.
Thèmes de leadership – 2 <sup>e</sup> ensemble : Recherche et utilisation des résultats	
Capacité de recherche	<u>Renforcement des capacités du personnel</u> : entrepris au moyen de formations, d'ateliers, de cours, etc., allant du renforcement des capacités de recherche du personnel en général au renforcement des capacités techniques particulières (par exemple, renforcement des capacités d'entreprendre des analyses pertinentes en matière de politiques, formation aux techniques avancées de laboratoire). <u>Acquisition, développement ou amélioration de technologies</u> : cela va de l'acquisition de nouveaux produits et services Web à l'acquisition de logiciels comptables et de bases de données géospatiales.
Production de recherche	<u>Octroi d'un financement de recherche pour le développement souple pour les projets de recherche</u> : tient compte de la mise en oeuvre de projets de recherche (y compris la recherche, la production de données probantes, les processus d'utilisation des résultats, etc.), tout en contribuant au développement organisationnel et structurel.
Participation des utilisateurs	<u>Planification et mise en oeuvre de stratégies de communication et de participation</u> : contribution au soutien visant à s'assurer que la recherche est efficacement diffusée et échangée, qu'elle est bien positionnée pour être utilisée, et qu'elle est publiée et distribuée par des canaux universitaires et non universitaires.
Thème de leadership – 3 <sup>e</sup> ensemble : Interaction avec d'autres parties	
Portée et visibilité	<u>Facilitation des échanges</u> : favoriser les collaborations et les partenariats entre les acteurs clés (par exemple les chercheurs, les responsables gouvernementaux décideurs politiques) oeuvrant dans des domaines similaires, faciliter la capacité d'une organisation à organiser et à participer à des événements clés (réunions, conférences, forums, etc.) et à des plateformes d'échange, de diffusion et de partage des produits et des résultats de recherche.
Créneau	<u>Adaptation de la mission et de la présence organisationnelles</u> : contribuer à l'adaptation de l'objectif d'une organisation (y compris sa mission et son mandat), à une meilleure reconnaissance de son programme et de son approche, ainsi qu'à l'adaptation de ses architectures, y compris sa composition constitutive (par exemple avec les membres du réseau) et sa présence géographique (par exemple en aidant à établir des bureaux ou antennes supplémentaires dans certains pays ou certaines régions).

Le cadre de leadership et notre compréhension des modalités et des types de soutien offerts par le CRDI pour développer des organisations chefs de file ont fourni une orientation et une structure globales à l'évaluation. Le chapitre suivant explique l'approche méthodologique de l'évaluation, en transposant cette compréhension en termes opérationnels.

## 3 Méthodologie

### 3.1 Approches directrices globales

La tâche a été étayée par les sept approches et principes suivants (détaillés plus loin à l'Annexe II) :

- 1) La conception de l'évaluation a été modelée par les approches d'analyse de la contribution<sup>4</sup> et de l'évaluation réaliste<sup>5</sup> ayant pour but de mieux comprendre l'apport du CRDI au développement d'organisations chefs de file et les différents moyens grâce auxquels cet apport s'est traduit en résultats.
- 2) L'équipe responsable de l'évaluation a repensé, pour l'analyse, une théorie du changement (TC) propre à ce type de développement.
- 3) L'évaluation a été ancrée dans une grille d'évaluation (annexe III) dans laquelle étaient énoncées avec précision les questions, les sous-questions et les indicateurs clés, de même que les sources des données.
- 4) L'évaluation s'est réalisée dans le cadre d'un processus hautement participatif avec toutes les parties prenantes, soit le personnel du CRDI, un éventail de différents bénéficiaires, des collaborateurs, des utilisateurs de la recherche et d'autres personnes issues du réseau élargi.
- 5) L'équipe d'évaluation a tenu compte de la sexospécificité dans la conception et la mise en oeuvre de cette évaluation.
- 6) L'analyse dont traite le présent rapport a des dimensions autant rétrospectives (responsabilité) que prospectives (apprentissage).
- 7) La présente évaluation s'inspire des normes d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique (CAD-OCDE).<sup>6</sup>

La conception et la réalisation de cette évaluation ont été axées sur l'utilisation, suivant une approche à méthodes mixtes afin de dresser un portrait global de l'apport du Centre au développement d'organisations chefs de file.

### 3.2 Approche de méthodes mixtes

Le tableau 3.1 donne un survol descriptif de chacune des six méthodes de collecte de données utilisées dans cette évaluation (voir l'annexe IV pour une liste détaillée des organisations participant à chaque méthode de collecte).

<sup>4</sup> Mayne, J. (2008), Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC BRIEF16. (en anglais seulement)

<sup>5</sup> Pawson, R. et Tilley, N. (1997) Realistic Evaluation, Sage (en anglais seulement)

<sup>6</sup> Comité d'aide au développement de l'OCDE (2010) Normes de qualité pour l'évaluation du développement. Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD Secrétaire général de l'OCDE, disponible à l'adresse <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf> [consulté le 15 novembre 2017].

Tableau 3.1 Aperçu des méthodes mixtes

MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES	DÉTAILS
Examen des documents	Un examen complet des documents stratégiques, des documents organisationnels et de certains documents de projet des bénéficiaires de subventions du CRDI (par exemple rapports de fin de projet [RFP], document d'approbation de projet [DAP]) a été entrepris et comprenait des éléments quantitatifs et qualitatifs.
Entrevues sur le changement le plus significatif	Des dirigeants de haut rang d'organisations ont participé à des entretiens sur le CPS, fournissant des exemples de changements significatifs en matière de leadership organisationnel. Les méthodes de collecte de données qui ont suivi ont permis à l'équipe de mieux comprendre les éléments les plus pertinents du leadership organisationnel et les modalités de soutien au leadership.
Enquête en ligne	Des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires et des chercheurs de toutes les organisations sélectionnées ont été invités à participer à une enquête fondée sur les questions de l'évaluation.
Entrevues semi-structurées	Des entrevues téléphoniques et Skype ont été menées auprès de certains membres d'organisations bénéficiaires (notamment celles qui n'ont pas été ciblées pour des visites sur le terrain).
Visites sur le terrain	Des missions sur le terrain ont été effectuées au Kenya, en Inde, en Égypte et au Liban. Des missions virtuelles ont été effectuées avec des organisations au Chili et en Uruguay.
Recherche de sens	Des ateliers de recherche de sens ont été organisés avec le personnel des programmes et des projets du CRDI, ainsi qu'avec les bénéficiaires de subventions lors de visites sur le terrain.

Toutes les organisations participant à la collecte de données ont communiqué leurs données par deux méthodes différentes, en maintenant la représentation selon la stratégie d'échantillonnage proposée pendant la phase de démarrage et en s'assurant qu'aucune organisation n'était représentée dans plus de quatre méthodes de collecte de données pour éviter tout biais d'échantillonnage (voir tableau 3.2). Pour une liste complète des 143 parties prenantes qui ont participé à chaque méthode de collecte de données, voir l'annexe V.

Tableau 3.2 Organisations participant à la collecte de données par région

RÉGION	DÉMARRAGE	EXAMEN DES DOCUMENTS	ENTREVUES SUR LE CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF	VISITES SUR LE TERRAIN <sup>7</sup>	ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE	ENQUÊTE EN LIGNE
Asie	2	11	2	4	1	12
Amérique latine et Caraïbes	2	9	3	2	0	4
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1	6	0	6	0	5

<sup>7</sup> Y compris les « missions virtuelles » par téléconférence (Skype) avec des participants situés en Uruguay et au Chili.

Afrique subsaharienne	2	15	8	3	1	11
Canada	0	2	1	0	1	2
Nombre total d'organisations participantes	7	45	14	15	3	34





### 3.3 Limites de la réalisation de cette évaluation

Si les ressources financières et le temps alloué à la réalisation de cette évaluation étaient suffisants, un certain nombre de défis se sont posés à cet égard. La priorité stratégique accordée par le CRDI aux dirigeants et aux organisations chefs de file remonte seulement à son Plan stratégique 2015-2020, tandis que l'évaluation portait sur les organisations qui avaient reçu le soutien du CRDI avant cette période, certaines depuis des décennies.

Dans le cas de l'échantillon d'organisations sélectionnées pour cette étude, il n'y a pas eu d'intervention standard du CRDI ni d'échéancier général pour le soutien. Les organisations composant l'échantillon de cette étude se distinguaient nettement les unes des autres. Elles se présentaient sous plusieurs formes différentes, oeuvrant dans des contextes qui se chevauchaient parfois.

On a demandé à l'équipe d'évaluation d'évaluer à la fois les résultats liés au leadership et la contribution du CRDI à ces résultats, alors que les investissements du CRDI pouvaient être en cours, récents ou avoir été faits il y a de nombreuses années. Déterminer la viabilité des résultats en matière de leadership constituait un défi de taille, tout comme entreprendre une évaluation de la contribution du CRDI à cette viabilité.

Malgré les défis que pose la réalisation de cette évaluation, nous espérons qu'elle fournira des idées et des recommandations jugées suffisamment robustes pour permettre un apprentissage et une responsabilisation significatifs.

## 4 Approche de valorisation du partenariat du CRDI

### 4.1 Introduction

Ce chapitre repose sur le cadre des organisations chefs de file et jette un regard critique sur l'approche fondée sur le partenariat du CRDI en tant que principale composante de son approche pour développer des organisations chefs de file, et se concentre sur le sous-ensemble des bénéficiaires qui ont fait l'objet de cette évaluation. Le concept de « partenariat » est utilisé pour discuter de la qualité et de la substance de la relation entre le CRDI et les bénéficiaires de subventions. Ce chapitre traite également du soutien offert à ces organisations et de la perception qu'ont les parties prenantes de la pertinence de ce soutien.

### 4.2 Approche fondée sur le partenariat

Constatation 1 : L'approche fondée sur le partenariat adoptée par le Centre avec les organisations composant l'échantillon comportait quatre éléments constitutifs : un soutien financier à plusieurs volets, un soutien institutionnel, un soutien et une aide technique à la recherche, de même que le réseautage et l'acquisition d'une réputation. Ces différents volets étaient étroitement liés aux thèmes de leadership sélectionnés pour l'évaluation, ce qui démontre que l'approche choisie par le Centre s'est traduite par un soutien de grande pertinence. L'approche fondée sur le partenariat adoptée par le CRDI à l'égard des organisations composant l'échantillon distingue le Centre de nombreux autres bailleurs de fonds, et les administrateurs de programme ont joué un rôle important dans son application, notamment lorsqu'il a fallu adapter le soutien aux besoins et priorités énoncés par les bénéficiaires.

Pour la plupart des organisations de la recherche pour le développement qui ont participé à cette étude, que ce soit dans les pays du Sud ou au Canada, être appuyées par le CRDI signifie être en quelque sorte en « partenariat » avec le CRDI. Il s'agit d'une relation percutante qui reflète l'engagement commun des bailleurs de fonds et des bénéficiaires de subventions à la réalisation d'objectifs institutionnels, relationnels et de développement communs, conformément aux multiples dimensions des trois thèmes du cadre de leadership élaboré pour cette étude. Les bénéficiaires de subventions ont décrit la relation comme étant « horizontale », une relation dans laquelle le CRDI et les bénéficiaires ont tous deux fait une contribution, dans un effort commun fondé sur un engagement envers les idéaux les plus élevés du développement mondial. Un examen du soutien fourni par le CRDI montre qu'il comportait de multiples facettes et était complexe.

Une enquête menée auprès des bénéficiaires indique que cette approche fondée sur le partenariat a permis d'obtenir un soutien hautement adapté au contexte. Au total, 64 % des répondants à l'enquête ont indiqué que le soutien fourni par le CRDI était hautement ou très hautement adapté au contexte sociopolitique de leur organisation, et 20 % qu'il était moyennement adapté. Néanmoins, 9 % des répondants ont indiqué qu'il n'était pas suffisamment adapté. Le soutien du CRDI, maintenu à un très haut niveau, pourrait encore être adapté aux particularités du ou des contextes de chaque bénéficiaire.

Il est important de comprendre les différentes dimensions de ce soutien, de démêler la contribution du CRDI à la mise sur pied d'organisations chefs de file dans le domaine de la recherche pour le développement. À la base se trouve le soutien financier fourni, lui-même complété par le soutien institutionnel, le soutien à la recherche et l'assistance technique, la mise en réseau et le renforcement de la réputation. Chacun de ces éléments est abordé ci-dessous.

## Appui financier

Le CRDI a fourni un total cumulatif de 90,4 millions CAD en appui à la recherche pour le développement pendant toute la durée de vie des bénéficiaires de subventions évalués pour cette étude, dont 41,5 millions CAD en subventions comportant la mention « financement de base ». Il s'agit d'un échantillon particulièrement exceptionnel d'organisations, puisque la plupart des bénéficiaires de subventions du CRDI ne reçoivent du financement que pour des activités de recherche.

Bien que le montant du financement soit sans aucun doute important, c'est le fait d'avoir fourni un financement à multiples facettes, c.-à-d. un financement souple de la recherche ou un financement de base, qui a été particulièrement habilitant pour les bénéficiaires de subventions mentionnés dans cette évaluation. Les bénéficiaires répondant aux entrevues sur le changement le plus significatif et les ateliers de recherche de sens, lorsqu'ils faisaient référence à cette approche de financement à multiples facettes, la décrivaient comme ayant permis d'avoir une vue d'ensemble, au-delà des activités de recherche précises. Cela a été particulièrement apprécié par les organisations de recherche pour le développement établies, celles qui ont de solides antécédents en matière de financement de la recherche ciblée, pour leur permettre de réexaminer leurs orientations stratégiques, de planifier et de se développer en conséquence.

## Appui institutionnel

Dans le cas des organisations comprises dans cette étude, peu de bailleurs de fonds avaient fourni un financement de base, type de soutien qui vise à couvrir les frais de gouvernance, de gestion et administratifs. De plus, dans le cadre d'un financement de recherche souple, le CRDI a fait savoir aux bénéficiaires de subventions que même si la composante recherche de leur travail était prédominante, ce financement peut être utilisé pour répondre aux besoins organisationnels sous-jacents, en partant du principe qu'une bonne recherche est rendue possible par une solide plateforme organisationnelle, dont le développement est ancré dans les priorités établies par l'organisation elle-même. En d'autres termes, le financement du CRDI destiné à la recherche pour le développement accordé à ces organisations revêt de multiples facettes et se démarque nettement de celui de nombreux autres bailleurs de fonds.

Ainsi, certaines des organisations de l'échantillon ont reçu un soutien visant leurs pratiques de gouvernance et de gestion, leur gestion des ressources humaines, leur capacité à collecter des fonds ou à promouvoir la viabilité organisationnelle. Approche moins traditionnelle encore, le CRDI cultive une relation plus étroite auprès de certaines des organisations qu'il a appuyées en leur offrant une orientation institutionnelle et du renforcement interne et externe. Par exemple, le CRDI siège de façon variable à certains conseils d'administration d'organisations qu'il soutient, participe à des activités organisationnelles, entretient des relations avec d'autres bailleurs de fonds de ces organisations et avec les bénéficiaires de bénéficiaires. Selon les commentaires transmis dans les rapports de fin de projet (RFP), les entretiens semi-structurés et les groupes de discussion, il est apparu clairement que ce type de soutien était largement bien accueilli par les organisations composant l'échantillon.

## Soutien à la recherche et assistance technique

En plus de son soutien financier, le CRDI a offert le soutien continu de son personnel aux organisations composant l'échantillon. L'un des principaux facteurs systématiquement mentionnés par les bénéficiaires comme ayant une grande valeur a été le soutien continu des administrateurs de programme (AP) et d'autres membres du personnel. Les AP ont joué un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie du CRDI et dans sa capacité de contribuer au développement d'organisations chefs de file. Ils ont participé à la sélection des bénéficiaires, établi des relations de confiance et de convivialité avec eux, et les ont soutenus tout au long du cycle de vie des subventions. L'expérience, l'approche et la compréhension du contexte des AP ont été au cœur de ce soutien et de sa qualité.



Un tel soutien du personnel a créé un dialogue dynamique avec les bénéficiaires axé sur la « qualité de la recherche » de leur travail, avec d'importantes répercussions méthodologiques, tant sur la recherche elle-même que sur son positionnement pour l'utilisation de ses résultats. Le CRDI et les bénéficiaires de subvention reconnaissent que le CRDI a poussé les bénéficiaires de subvention à effectuer des recherches de grande qualité, parfois et de manière sélective à l'extérieur de leur zone de confort, ce qui a également élargi les possibilités de leadership organisationnel.

Le soutien du CRDI peut comprendre l'accès à un soutien technique, y compris des possibilités de formation, des ateliers et autres, s'il est justifié de le faire pour faire progresser les objectifs d'un projet ou d'une organisation.

Pour ceux qui y ont participé, ces possibilités de formation leur ont fourni un soutien au développement méthodologique, leur permettant de développer leur propre leadership dans leur domaine. Cela rejoint le chevauchement entre le leadership individuel et les organisations chef de file; pour être chef de file dans le domaine de la recherche pour le développement, entreprendre ou favoriser des recherches de pointe, directement ou en partenariat, est une condition préalable à laquelle le CRDI est sensible.

### Réseautage et acquisition d'une réputation

Le prochain élément lié au soutien fourni par le CRDI est celui du réseautage. Selon son personnel, le CRDI vise à ce que ses partenaires bénéficiaires s'ouvrent sur l'extérieur et a donc offert aux bénéficiaires de subventions l'occasion de s'engager dans leur écosystème organisationnel élargi. En règle générale, cela a trait à la recherche d'une organisation soutenue en particulier (c.-à-d. pour la collecte de données, le partage des résultats de recherche, etc.), mais aussi dans le but de se positionner au sein d'écosystèmes organisationnels thématiques (par exemple des conférences) et de s'engager dans diverses formes de partage d'expériences et d'apprentissage entre pairs. Cela relie également des réseaux appuyés par le CRDI à d'autres réseaux mondiaux, tirant ainsi parti du soutien offert à d'autres organisations par différents bailleurs de fonds.

Les résultats de ce réseautage personnalisé et du soutien à l'acquisition d'une réputation tels qu'ils ont été recueillis lors des entrevues avec les bénéficiaires comprennent ce qui suit :

- créer une demande pour des recherches précises;
- favoriser le dialogue entre les chercheurs et les décideurs politiques;
- créer des possibilités de défense auprès des décideurs politiques;
- faciliter le développement de réseaux régionaux;
- mettre en place les conditions dans lesquelles un « écosystème de chercheurs » peut prospérer.

Dans certains contextes de fragilité politique, le CRDI a appuyé la création de réseaux régionaux, ce qui a permis aux organisations de soutenir des réseaux et des organisations nationaux, en particulier dans des endroits plus difficiles d'accès qui abritent des organisations moins visibles (c'est-à-dire moins visibles pour le CRDI, mais accessibles aux organisations régionales). Par exemple, en créant des universités et des organisations de recherche dans la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN), des organisations plus petites et des chercheurs au Yémen ont bénéficié du soutien de réseaux appuyés par le CRDI.

Le fait d'être appuyé par le CRDI signifie de bénéficier de la bonne réputation mondiale du CRDI en matière de soutien à la recherche de haute qualité. En effet, 76 % des répondants à l'enquête ont indiqué que la contribution du CRDI à leur réputation à titre d'« organisation chef de file » a été élevée ou très élevée, et 11 % ont indiqué qu'elle a été modérée. Au cours d'entrevues, d'ateliers de recherche de sens et de questions d'enquête ouvertes, les bénéficiaires ont déclaré avoir tiré profit de la bonne « réputation institutionnelle » du CRDI et de son « excellence en recherche », ce qui les a également aidés à attirer de nouveaux bailleurs de fonds (et à favoriser leur viabilité). Pour les bénéficiaires de subventions, cela signifie qu'ils participent à une communauté de recherche pour le développement du CRDI qui existe depuis plusieurs décennies, qui continue d'entreprendre de la recherche de grande qualité appliquée au développement, qui jouit du soutien d'une communauté (dont le CRDI et un réseau de pairs) et qui est reconnue pour promouvoir une recherche équitable axée sur le partenariat.

### 4.3 Alignement

**Constatation 2 :** La répartition du soutien financier et non financier du Centre entre toutes les catégories de leadership répondait fidèlement aux priorités des organisations bénéficiaires dans ce domaine. Le CRDI a relativement moins bien soutenu les efforts de développement des structures institutionnelles des organisations par rapport à la recherche, à l'utilisation de ses résultats et à la promotion d'une interaction entre les organisations. Néanmoins, le soutien apporté dans le premier cas a favorisé l'efficacité des deux derniers. Les organisations ont exprimé une préférence pour une croissance relative du financement de base, malgré la souplesse affichée par le Centre en matière de financement de la recherche pour le développement organisationnel. Dans l'ensemble, les organisations dans leur quasi-totalité accordent une grande valeur au soutien apporté par le Centre et à sa participation au développement de leur propre leadership.

Les données d'évaluation montrent que le CRDI a fourni un soutien aux organisations dans tous les thèmes de leadership, mais de diverses façons et à des degrés divers. Rappelons à nouveau que le principal soutien fourni aux bénéficiaires de subventions dans tous les thèmes de leadership a été le suivant :

- Structures et processus de l'organisation : structuration de la gouvernance, planification stratégique, développement de systèmes de gestion des connaissances, soutien des ressources de bibliothèques, développement des capacités de gestion financière, planification de la mobilisation des ressources.
- Recherche et utilisation des résultats : Participation à la recherche, aux activités de formation et soutien à la publication.
- Interaction avec d'autres parties : Développement de réseaux et de sites Web, activités de sensibilisation, participation à des conférences.

Après un examen de la documentation des projets et de la participation des parties prenantes, le CRDI a principalement axé son soutien aux organisations sur la recherche et l'utilisation des résultats, où il a consacré la majeure partie de ses investissements. Viennent ensuite, en termes d'échelle et de portée, les investissements visant à soutenir l'interaction d'organisations avec d'autres parties. Le soutien le moins marqué a été apporté au développement des structures et des processus organisationnels. Cette répartition reflète le fait que les organisations composant l'échantillon ont été expressément sélectionnées en tant qu'organisations de recherche pour le développement ayant reçu explicitement ou implicitement un soutien pour le développement organisationnel, le CRDI accordant néanmoins la priorité au soutien à la recherche et à l'utilisation des résultats.

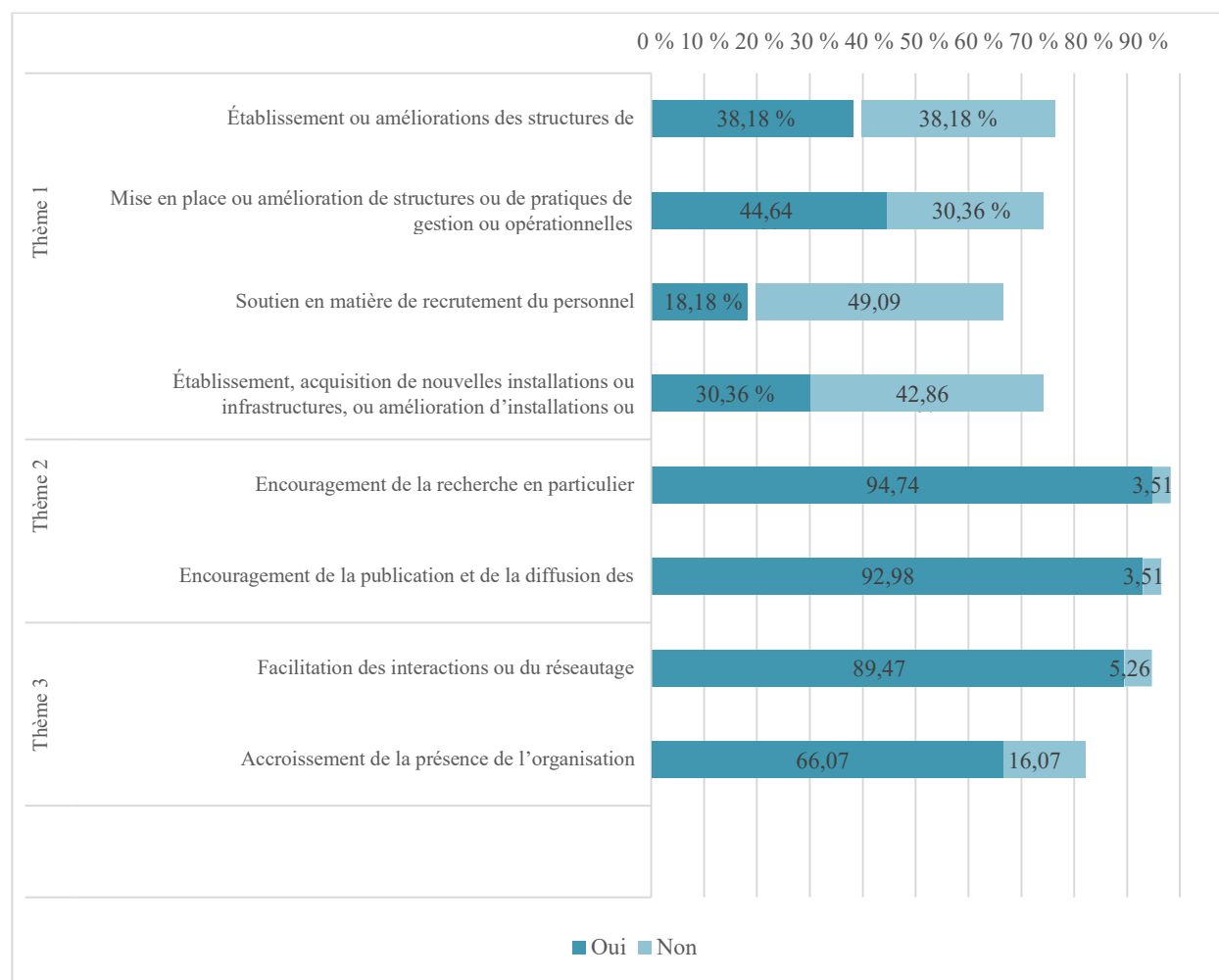
Un examen de la documentation disponible sur les subventions révèle qu'environ 20 % des bénéficiaires de subventions ont reçu des subventions de base explicites ainsi qu'un soutien au développement organisationnel grâce à un financement de recherche souple, tandis qu'environ 80 % ont reçu un soutien au développement organisationnel uniquement grâce à un financement de recherche souple.<sup>8</sup> En conséquence, un grand nombre de répondants à l'enquête ont indiqué que le CRDI avait fourni un soutien à la recherche et à l'utilisation des résultats (plus de 90 %) et à l'interaction avec d'autres parties (entre 66 % et 90 %). En comparaison, le soutien accordé au développement de structures et de processus de l'organisation a été moins important (voir la figure 4.1; l'annexe X pour les réponses complètes à l'enquête).

---

<sup>8</sup> Sans un examen très détaillé de toutes les subventions reçues par toutes les organisations composant l'échantillon tout au long de leur collaboration avec le CRDI, en dissociant le soutien à la recherche du soutien au développement organisationnel dans les accords avec le CRDI, il est impossible de fournir un nombre et une proportion exacts des fonds octroyés au financement de base et au développement organisationnel par thème de leadership avec les données disponibles pour cette évaluation. À notre connaissance, d'après les données disponibles, il semble que 20 % (c.-à-d. 10 organisations) des 52 organisations composant l'échantillon ont reçu 46 % du soutien financier fourni par le CRDI.



Figure 4.1 Les réponses à l'enquête montrent une prévalence plus élevée de réponses positives pour le soutien au développement organisationnel fourni selon les thèmes 2 et 3.



Lorsqu'on a interrogé les répondants à l'enquête sur la complémentarité du soutien du CRDI aux priorités de leur organisation en matière de leadership, 65 % d'entre eux ont indiqué que ce soutien était élevé ou très élevé, tandis que 21,8 % ont indiqué qu'il était moyen. Cela laisse supposer un degré élevé d'alignement entre les priorités en matière de leadership des organisations et le soutien du CRDI, le CRDI disposant d'une certaine marge pour adapter davantage le soutien qu'il offre.

Bien que les résultats et les contributions plus précises du soutien du CRDI soient examinés dans les chapitres suivants du présent rapport, il est utile, à ce stade, de présenter certains résultats de haut niveau qui donnent un aperçu de la répartition du soutien entre les différentes dimensions du leadership.

Au plus haut niveau, 73 % des répondants à l'enquête ont indiqué que la contribution du CRDI au développement de leur organisation en une organisation chef de file avait été élevée ou très élevée, et 18 %, modérée. D'après l'analyse des réponses qualitatives obtenues dans le cadre de l'enquête, la liste qui suit classe les trois contributions les plus importantes du CRDI au leadership d'organisations, telles que perçues par les bénéficiaires de subventions.

- Recherche et utilisation des résultats : capacité d'entreprendre des travaux de recherche de grande qualité, pertinents et innovants.
- Interaction avec d'autres parties : amélioration des relations externes grâce à la visibilité, aux réseaux, aux partenariats et à la collaboration.
- Recherche et utilisation des résultats : génération de données probantes fiables, de grande valeur et communiquées de manière appropriée.

Toutefois, d'après les données d'entrevues, d'enquêtes qualitatives et d'enquêtes sur la recherche de sens, le soutien fourni par le CRDI pour la mise en place de structures et de processus organisationnels et les résultats qui en ont découlé ont été essentiels à la recherche, à l'utilisation de ses résultats et à l'interaction des organisations avec d'autres.

Les citations suivantes, provenant de différents types d'organisations, trouvées sur différents continents, ayant reçu du financement de différentes durées, illustrent ce point :

- « Au cours de la période visée par le présent rapport, nous avons continué de croire que la structure de gouvernance actuelle— avec un coordonnateur universitaire à temps partiel, un comité consultatif régional de cinq membres et un soutien à l'«université» et d'un gestionnaire de réseau à temps partiel [ici] — a permis au réseau régional de fonctionner avec succès et harmonie. »
- « Le CRDI a réussi à accroître l'utilisation des résultats [...] Grâce au financement du CRDI, le [consortium a été] en mesure d'examiner des domaines que les budgets gouvernementaux n'avaient pas prévus. [Le consortium] avait la structure et l'organisation nécessaires pour étudier ces domaines et le financement nécessaire à la recherche. Le gouvernement a donc commencé à s'appuyer sur les domaines de recherche [de l'organisation], qui n'étaient généralement pas examinés. Le CRDI a structuré un consortium de façon très organisée. Cette structure a donné de la crédibilité [au consortium] aux yeux du gouvernement. [Un membre du consortium a les] pieds sur terre et a beaucoup de tentacules sur tout le continent. [Un autre membre du consortium] fait une partie du travail de réflexion et une partie de l'utilisation des résultats. Le financement du CRDI a aidé à structurer la relation [du consortium]. Il a facilité l'engagement structuré [du consortium]. »
- « D'autres bailleurs de fonds s'intéressent aux projets de recherche. Mais le CRDI s'intéresse à notre stratégie avant même que nous nous y intéressions. Il a permis d'amorcer le financement d'un vaste programme de collaboration à l'échelle mondiale. Cela nous a permis d'inviter des chercheurs en début de carrière à la conférence. »
- « Le CRDI peut avoir une bien plus grande influence en accordant des subventions sur le plan institutionnel plutôt que des subventions de recherche individuelles, car dans le premier type de subvention, le bénéficiaire peut plus facilement affecter les ressources à l'établissement, et donc être en meilleure position pour réaliser sa vision ou financer les activités de type plus stratégique. »

Les bénéficiaires de subventions ont largement exprimé le désir d'un soutien plus explicite et plus élevé aux structures et processus organisationnels, avec une préférence pour le financement de base, ce qui reflète leur compréhension du fait que le soutien du développement organisationnel permet une recherche, un rayonnement et un positionnement mondial plus efficaces. Les bénéficiaires de subvention sont généralement d'avis que cela permettrait d'améliorer encore plus l'efficacité de la recherche, le positionnement aux fins d'utilisation, le réseautage et l'établissement de partenariats.

## 5 Communication des résultats

### 5.1 Introduction

Ce chapitre commence par la validation de la sélection des organisations pour cette étude, la plupart d'entre elles étant reconnues comme « organisations chefs de file ». Il présente et aborde ensuite les résultats de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file, selon les divers thèmes de leadership de cette étude, tout en examinant la question transversale de la sexospécificité.

### 5.2 Une majorité d'organisations chefs de file

**Constatation 3 :** Les organisations étudiées ont, pour la plupart, conclu des ententes ou reçu des prix ou des subventions de fondations, d'entreprises privées, d'organismes des Nations Unies, de gouvernements ou d'organisations de la société civile. Dans l'évaluation, on a considéré une telle reconnaissance externe comme un solide indicateur du leadership d'une organisation.

La prémisse de cette étude est que le CRDI a contribué à la mise sur pied d'organisations chefs de file. Avant d'examiner plus avant l'efficacité du soutien fourni, ainsi que l'étendue et les mécanismes de toute contribution apportée, il convient de s'assurer que les organisations composant l'échantillon de cette étude peuvent effectivement être considérées comme « organisations chefs de file ». Pour ce faire, l'équipe d'évaluation a utilisé un indicateur relativement objectif, soit la reconnaissance externe. Ainsi, la reconnaissance externe par des tiers sous la forme d'accords (par exemple, des marchés publics), de bourses ou de subventions reçues a été considérée comme désignant une organisation chef de file.

L'équipe d'évaluation et le CRDI ont convenu qu'une telle reconnaissance externe constituerait un équivalent acceptable pour les « organisations chefs de file », tout en reconnaissant que cela ne constituait pas une confirmation définitive en soi. Cela serait complété par des explications fournies par les bénéficiaires de subventions (au moyen d'observations qualitatives de l'enquête) au sujet de la reconnaissance externe particulière quant à leur rôle de chef de file. Sur 64 répondants possibles, 41 ont répondu à cette question. Cela n'exclut pas la possibilité que les autres aient également reçu une reconnaissance externe. Cela est également conforme avec la possibilité que tous ne se considèrent pas comme des organisations chefs de file. Certains répondants ont abordé l'ascription du leadership avec humilité. Il est à noter que sur 52 organisations composant l'échantillon, deux n'étaient plus en activité. En d'autres termes, une minorité d'organisations de l'échantillon n'étaient pas des organisations chefs de file.

Quelques exemples sont fournis pour chacune des régions dans le tableau 5.1, notant que cela traduit une tendance plus large dans l'échantillon d'organisations données.<sup>9</sup> En effet, en examinant les organisations qui ont répondu à l'enquête, on constate clairement une reconnaissance externe de leur leadership, pour une majorité d'organisations dans différentes régions.

<sup>9</sup> Sur les 41 réponses à cette question de l'enquête, 32 % provenaient de l'Asie et 39 % de l'Afrique subsaharienne (77 % des répondants de l'Asie provenaient de l'Inde et 43 % des répondants de l'Afrique subsaharienne du Kenya), soit 65 % des organisations composant l'échantillon. Un peu moins de 10 % des répondants provenaient de l'Amérique latine et des Caraïbes, du Moyen-Orient et du Canada. Il existe donc un léger préjugé dans l'échantillon sur lequel se fonde l'évaluation suivante.

Tableau 5.1 Reconnaissance externe du leadership

RÉGION	ACCORD/BOURSE/SUBVENTION	NOTE EXPLICATIVE DU BÉNÉFICIAIRE
Asie	Prix Planète Bleue	« Mise en place de processus scientifiques et axés sur les personnes pour une gestion efficace des ressources naturelles. »
Afrique subsaharienne	Prix Anita Borg 2004 pour l'impact social; premier prix annuel GEM-TECH décerné par l'UIT-ONU pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans le secteur de la technologie en 2014.	« [Notre organisation] a remporté un certain nombre de prix pour son travail sur l'égalité des sexes et les droits des femmes. Je souligne les deux prix parce qu'il s'agit de prix reçus en reconnaissance de notre travail de pionnier et, plus récemment, de prix qui démontrent la pérennité de [notre] travail. Ils ont également été donnés par deux institutions très différentes. »
Moyen-Orient	« Protocole d'accord avec l'Egyptian Environmental Affairs Agency (EEAA) chargée des questions sur les changements climatiques [...] ».	« [...] pour le renforcement des capacités et le soutien à leur service central chargé des questions sur les changements climatiques, de sorte que notre centre [...] est la seule organisation de recherche dont la collaboration étroite ne fait pas partie de la structure gouvernementale [...] ».
Amérique latine et Caraïbes	Fondation Ford – financement de base du programme BUILD.	« Car il s'agit de ressources destinées au renforcement organisationnel d'un nombre limité d'organisations sélectionnées par la Fondation Ford pour leur capacité de leadership. »

### 5.3 Résultats par thème de leadership

Constatation 4 : Le soutien fourni par le CRDI a clairement produit des résultats positifs en ce qui concerne la participation au développement d'organisations chefs de file. Cet apport est démontré, toutefois de façon variable, dans tous les thèmes de leadership, mais se différencie en fonction du type d'organisation, de l'étape où il se trouve dans son cycle de vie, ainsi que de l'importance et de la durée du soutien du CRDI.

Toutes les méthodes de collecte et d'analyse des données indiquent clairement que le CRDI a contribué de façon importante à la mise sur pied d'organisations chefs de file. Les contributions sont notables avec des résultats évidents dans tous les thèmes de leadership, mais diffèrent particulièrement selon les types d'organisations (c'est-à-dire les organisations de recherche, les universités, les réseaux de recherche et « autres », y compris les ONG, les conseils subventionnaires, les associations, etc.), l'étape du cycle de vie organisationnel (par exemple, développement, maturité, etc.), ainsi que l'importance et la durée du soutien accordé à une organisation. Selon les types de soutien offerts, les résultats sont plus évidents en ce qui concerne la recherche et l'utilisation des résultats et l'interaction d'une organisation avec d'autres parties qu'en termes de développement organisationnel. Encore une fois, les résultats sur ce dernier sont d'importants catalyseurs des deux premiers.

La présentation des résultats ci-dessous, par thème de leadership et indicateurs concomitants, tient compte du fait que les organisations composant l'échantillon sont exceptionnelles parce qu'elles ont reçu des subventions de base ou des subventions de recherche souples auxquelles les composantes du développement organisationnel sont fortement intégrées. Elles témoignent également du fait que le CRDI a adapté son soutien à ces organisations en fonction de leurs besoins perçus et dans le cadre d'un dialogue important.

## Thème 1 : Structures et processus de l'organisation

- Gouvernance inclusive et équitable : le soutien destiné à la gouvernance organisationnelle a eu des effets positifs importants sur les organisations bénéficiaires. Ce type de soutien a pris différentes formes selon les organisations particulières concernées. En guise d'exemple, mentionnons qu'un certain nombre d'organisations soutenues depuis moins de cinq ans ont signalé avoir grandement profité de l'approche pratique adoptée par les AP et le personnel administratif pour les éclairer en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'élaboration de chartes organisationnelles et la formation de conseils d'administration (y compris siéger à des conseils d'administration).
- Gestion stratégique mettant l'accent sur l'adaptation, la communication et l'efficacité : cette évaluation a permis de constater que le CRDI a fourni un soutien de gestion sur mesure et adapté au contexte aux organisations composant l'échantillon. Dans de nombreux cas, les organisations ont reçu un soutien pour entreprendre une planification stratégique en suivant les évaluations organisationnelles appuyées par le CRDI et en en tirant parti. Les réseaux de recherche, en particulier, ont bénéficié d'un soutien adapté au renforcement des capacités du Secrétariat. Dans une minorité de cas, ce type de soutien n'a pas donné les résultats escomptés en raison du leadership individuel propre à l'organisation ou de difficultés contextuelles. L'examen des RFP a révélé que deux organisations qui avaient reçu ce type de financement avaient néanmoins fermé peu après la fin du financement du CRDI. Il en ressort que, tout en étant appréciés, les effets de l'investissement dans la gestion organisationnelle dépendent également de facteurs indépendants de la volonté du CRDI.

Les organisations ont signalé à maintes reprises l'excellence du soutien du Centre dans la mise au point de leurs systèmes de suivi et d'évaluation, notamment en ce qui concerne les systèmes de surveillance interne, les cadres logiques, les théories de changement, la réalisation des évaluations internes et externes et l'audit financier. L'élaboration de ces systèmes leur a facilité la conception de stratégies à long terme de mobilisation des ressources, l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, la réalisation des évaluations d'organisations sous-bénéficiaires (le cas échéant) et la préparation en vue d'une collaboration future avec d'autres bailleurs de fonds.

- Équité en matière de ressources humaines : le CRDI a accordé son soutien à des organisations pour leur développement en matière de ressources humaines, quoique ce domaine ait reçu relativement moins d'attention que les autres. Il existe des données convaincantes montrant que des organisations de différents types ont développé une plus grande sensibilité aux questions de genre dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit clairement d'un créneau qui offre d'importantes possibilités d'investissement, compte tenu de la rareté relative de l'attention et des résultats néanmoins méritoires qui y sont associés. Pour les organisations ayant des relations plus établies avec le CRDI (ayant reçu des subventions depuis plus de 10 ans), le soutien du CRDI a parfois permis d'élaborer une stratégie de ressources humaines qui a permis de planifier l'avancement professionnel.
- Mobilisation durable des ressources et planification sur le long terme : l'élaboration et la mise en application de stratégies de mobilisation des ressources et d'autres approches durables en ce domaine représentent les types les plus courants de résultats associés au soutien du CRDI. Les ateliers de mobilisation des ressources organisés par le CRDI, les conseils fournis aux organisations, la prise en charge des coûts des consultants externes pour l'élaboration des stratégies de mobilisation des ressources et les incitatifs en temps opportun qui ont poussé les organisations à élaborer leurs stratégies à l'interne ont donné les résultats désirés.

Selon plusieurs RFP, l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources ont, dans le cas d'organisations plus matures, constitué une condition préalable à l'obtention de fonds supplémentaires du CRDI. C'est ainsi que le Centre a aidé les organisations à multiplier leurs sources de financement pour favoriser leur viabilité (une question traitée plus en détail dans le chapitre sur la viabilité du présent rapport).

## Thème 2 : Recherche et utilisation des résultats

- Capacité d'entreprendre des travaux de recherche pertinents et innovants : Le CRDI a favorisé l'acquisition de technologies précieuses qui ont appuyé la création de bases de données de recherche ou l'accès à celles-ci. Les sites Web des organisations ont été mis à jour, du matériel technologique a été acquis (par exemple, de nouveaux ordinateurs) et les systèmes comptables ont été mis à jour. Ces investissements, souvent modestes (moins de 20 000 CAD), ont permis aux organisations qui les ont reçus d'entreprendre et de soutenir la recherche plus efficacement, avec un rendement des investissements apparemment importants. Notamment, pour les organisations bénéficiaires qui accordent des subventions à des sous-bénéficiaires, ce type de soutien constitue un moyen d'améliorer leurs compétences dans ce domaine, particulièrement grâce à des processus de sélection des propositions plus efficaces.
- Génération de données probantes fiables, de grande valeur et communiquées de manière appropriée : on a souvent déclaré que le soutien du CRDI produisait des résultats pour cet indicateur; les organisations de recherche et les universités étaient toujours plus enclines que d'autres à le faire, et notamment à mentionner que ce soutien leur avait permis de se ranger parmi les chefs de file de leur domaine d'activité. Pour ces organisations, leur capacité non seulement de mener à bien la recherche, mais aussi d'en assurer la publication et une large diffusion est essentielle à leur positionnement en tant que chefs de file et à leur capacité d'apporter des changements percutants à une grande échelle. Le soutien au développement organisationnel offert par le CRDI, axé sur la communication et la diffusion, a permis aux organisations d'accueillir des ateliers et des conférences ou d'y participer. et en particulier aux réseaux de recherche bien établis, d'obtenir ou de consolider leur reconnaissance régionale en tant que chefs de file dans leur domaine.
- Collaboration avec des utilisateurs réels et éventuels de la recherche, issus de nombreux secteurs : considérée comme une activité fondamentale et déterminante parmi les organisations; le CRDI a clairement contribué à aider les organisations en facilitant les échanges entre elles et en le faisant de manière distincte selon les différents types d'organisations. Dans l'examen des projets et au cours des entrevues avec les bénéficiaires (semi-structurées, recherche de sens et changement le plus significatif), le CRDI était clairement perçu comme ayant appuyé des organisations de tous les types de façon à leur permettre d'accueillir d'autres chercheurs des pays du Sud, d'interagir avec les décideurs, d'organiser des ateliers régionaux de renforcement des capacités et de travailler avec des établissements et des chercheurs canadiens.
- Apport reconnu dans la réalisation de changements positifs importants, à grande échelle : c'est au chapitre de cet indicateur que les types d'organisations se sont le plus différenciés, car selon les organisations, les changements significatifs ne se font pas tous de la même manière ni à la même échelle. Pour les réseaux et organisations accordant depuis longtemps des subventions à la recherche, il s'agit de leur capacité à soutenir les chercheurs à l'échelle mondiale; pour les réseaux, cela représente leur pouvoir de rassemblement et le prestige de leurs chercheurs, alors que les établissements de recherche et les universités y voient plutôt la quantité et la qualité de leurs publications et la réputation de leur personnel enseignant. Dans tous ces domaines, le CRDI a été perçu comme ayant fourni un soutien direct, avec des rapports indiquant quelles sont les retombées (par exemple relations de travail directes avec des gouvernements, publications dans des revues prestigieuses, reconnaissance régionale en tant que réseaux de recherche principaux), comme en témoignent les rapports techniques finals (RTF) des bénéficiaires, ainsi que les rapports internes du CRDI dans les rapports de suivi de projet (RSP) et les RFP. Dans les ateliers de recherche de sens, les grandes organisations bénéficiaires ont fait remarquer que les contributions du CRDI étaient plus modestes, tandis qu'elle était plus solide pour les petites organisations.



### Thème 3 : Interaction avec d'autres parties

- Développer son créneau et le faire connaître : une tendance parmi les multiples sources de données, bien que particulièrement prononcée dans les ateliers de recherche de sens, était l'importance que les organisations attribuaient au fait d'avoir un créneau établi et à leur capacité de le développer et de le faire connaître. Les bénéficiaires ont répété à maintes reprises qu'être chef de file, c'est avoir sa propre vision ou son propre créneau, comme l'a dit un répondant : « Le CRDI appuie la vision des bénéficiaires de subvention, ce qui renforce l'appropriation par les bénéficiaires.

C'est essentiel pour former des chefs de file. Les chefs de file qui réussissent montrent la voie, et vous ne pouvez pas montrer la voie si vous ne faites que mettre en oeuvre les idées d'un autre. Il existe une relation symbiotique avec le CRDI. » Une autre organisation régionale, plus établie, a déclaré que « le financement du CRDI a aidé [notre organisation] à dénicher le créneau convenant à nos travaux. Il n'y a pas d'autre [organisation semblable à la nôtre] dans la région; à coup sûr [nous comblons] une lacune. » Au cours d'un atelier, un bénéficiaire de subvention a déclaré qu'il y avait un élément géographique dans son créneau : « Un chef de file est celui qui a un créneau bien ciblé dans la région, et le soutien du CRDI a permis de le trouver ». Ces exemples illustrent bien l'idée que, grâce à son soutien à la recherche et au développement organisationnel, le Centre a aidé les organisations à promouvoir leur vision distinctive et les a appuyées lorsqu'il leur a fallu cibler leur créneau de recherche pour le développement et le faire connaître.

- Améliorer les relations externes grâce à la visibilité, aux réseaux, aux partenariats et à la collaboration : on entend, par l'expression « relations externes d'une organisation », l'intensité et l'ampleur de son pouvoir d'établir un lien entre ses travaux et un grand nombre de personnes et d'organisations, et parfois même de régions<sup>10</sup>, une définition qui, selon l'équipe d'évaluation, représente fidèlement la compréhension que les bénéficiaires de subventions du CRDI ont de la « portée ». Quel que soit le type d'organisation, l'importance d'améliorer les relations externes d'une organisation était un élément fondamental de la perception que les organisations avaient de leur propre capacité à faire figure de « chefs de file ». De plus, comme l'indiquent souvent les documents de suivi des projets et comme le confirment d'autres données recueillies dans le cadre de cette étude, les organisations estiment généralement que le soutien du CRDI a grandement contribué à accroître leur portée, bien que la signification de cette notion varie selon le type d'organisation.
- Vision, pratiques et capacité à inspirer les autres : en raison notamment du soutien du CRDI, une proportion relativement importante des organisations composant l'échantillon ont accepté de jouer un rôle de premier plan afin d'inspirer d'autres organisations des pays du Sud ou d'avoir un impact positif sur elles grâce à leur participation à des activités de recherche ou à des conférences et à une affirmation plus générale de leur présence en région. L'augmentation de la présence géographique et de la taille du réseau a été, pour certaines organisations, une caractéristique déterminante de ce que cela signifie d'être une organisation chef de file. Pour les universités et les organisations de recherche, cela a été défini comme la portée des résultats de la recherche en particulier (par exemple nombre de pays ou utilisateurs recevant des publications, groupes de recherche régionaux participants). Dans le cas des réseaux de recherche, cela signifie souvent le nombre de chercheurs, d'établissements et d'utilisateurs qui en font partie. Pour les grandes organisations, il s'agissait d'étendre leur présence organisationnelle dans les sous-régions ou par une communication plus efficace dans les réseaux internationaux utilisant de nouvelles infrastructures virtuelles.

Presque à l'unanimité, mais de diverses façons, le CRDI a contribué au développement du leadership des organisations composant l'échantillon, généralement de façon bien adaptée à leurs priorités et à leurs besoins.

<sup>10</sup> Mann, M. (2012). *The Social Sources of Power* (Vol. 1) 2<sup>e</sup> éd. Université de Californie, Los Angeles, États-Unis.

## 5.4 Sexospécificité

Constatation 5 : La sexospécificité fait partie des aspects importants du financement de la recherche par le CRDI. Le Centre en a toujours tenu compte dans son soutien aux bénéficiaires. Ces derniers ont déclaré à leur tour que l'aide du CRDI s'était traduite, à l'échelle de leurs travaux, par une plus grande orientation en faveur de l'égalité entre les sexes. Malgré cette volonté, la sexospécificité ne se distingue pas parmi les facteurs plus précis et plus répandus qui font de certains bénéficiaires des chefs de file à l'échelle organisationnelle.

Les questions sexospécifiques sont au premier plan du programme et des politiques nationales et internationales du gouvernement du Canada. Elles sont au cœur du programme d'aide au développement international du Canada depuis de nombreuses années. Jusqu'en 2016, la sexospécificité a été intégrée dans les politiques, les programmes et les projets en tant que thème transversal et faisait partie intégrante de l'amélioration de la viabilité et de l'efficacité des résultats de développement. En 2017, le gouvernement du Canada a adopté la Politique d'aide internationale féministe (PAIF). Cette politique vise l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles plus résolument qu'auparavant grâce à des programmes spécialement conçus pour promouvoir l'égalité des sexes.

Les programmes et les objectifs du CRDI sont cohérents avec cette politique, et le CRDI a la possibilité de faire progresser son approche actuelle en matière de soutien visant l'égalité entre les sexes qui s'inspire de cette politique. L'égalité entre les sexes a été un aspect important des programmes du CRDI et du soutien qu'il a apporté aux organisations en général et depuis des décennies. Depuis 2018, l'évaluation de l'intégration de la sexospécificité dans les projets, telle qu'elle est formulée dans les documents d'approbation de projet (DAP) du CRDI, a été déterminée dans la mesure où elle tient compte de la sexospécificité ou qu'elle y est sensible ou favorable.

En ce qui concerne le cadre utilisé pour cette évaluation et les thèmes de leadership en particulier, il est important de noter que la dimension sexospécifique n'a été explicitement relevée comme composante essentielle des organisations dirigeantes dans aucun de ces thèmes. La sexospécificité n'est pas apparue comme un facteur important pour le développement d'organisations chefs de file au cours des entrevues, ni dans la documentation du CRDI ni dans celle des bénéficiaires de subventions.

Les considérations liées à la sexospécificité pourraient être sous-entendues dans le thème 1 sur le leadership, Structures et processus de l'organisation, plus précisément en ce qui concerne la gouvernance inclusive et équitable. En effet, au cours des entrevues, les bénéficiaires ont décrit comment ils ont diversifié la représentation au sein de leur conseil d'administration pour inclure plus de femmes, souvent grâce aux conseils reçus du CRDI. En ce qui concerne le thème 2 sur le leadership, Recherche et utilisation des résultats, les bénéficiaires ont indiqué que le CRDI les incitait à inclure une analyse comparative entre les sexes dans leurs projets de recherche ou à réfléchir aux résultats globaux en matière de sexospécificité dans leur recherche. L'évaluation a mis en évidence l'inclusion de l'analyse entre les sexes dans la recherche ainsi que l'intégration de spécialistes du genre dans certaines équipes de recherche, mais particulièrement pour les organisations volontairement plus féministes de l'étude. En ce qui concerne le thème 3 sur le leadership, Interaction avec d'autres parties, quelques renseignements explicites établissant un lien entre ce thème et la sexospécificité ont été fournis.

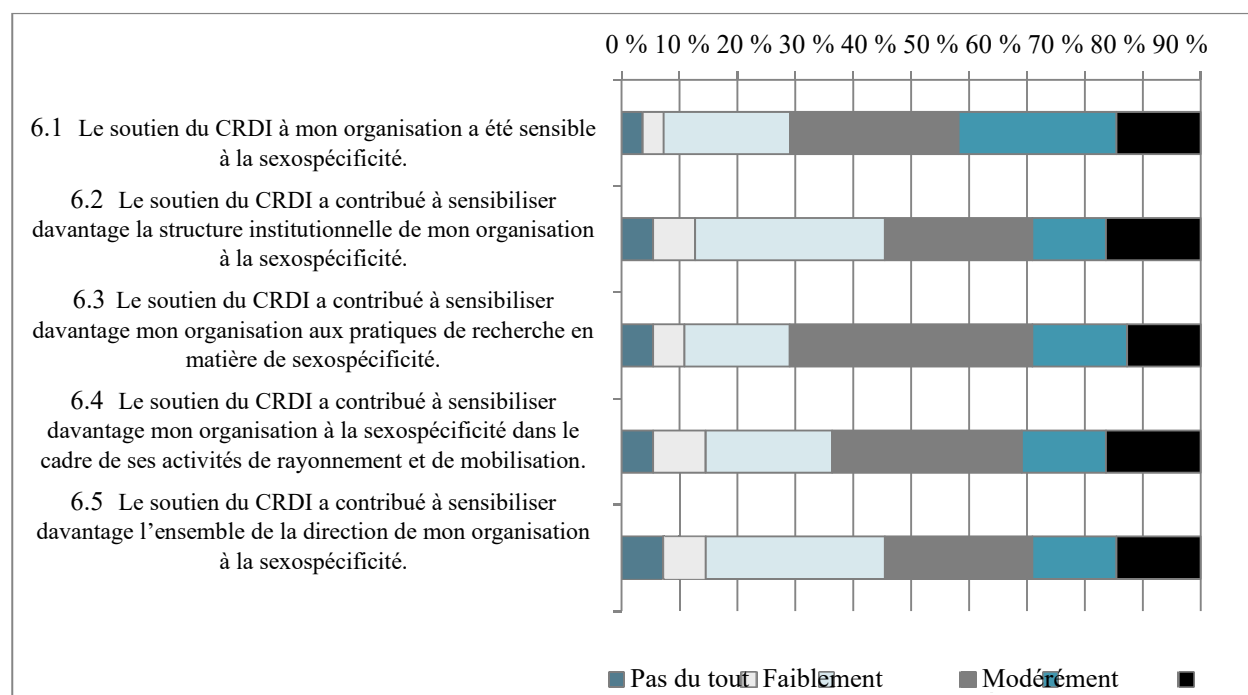


Néanmoins, les données probantes sur la sensibilisation sexospécifique comme facteur de développement d'une organisation chef de file étaient rares et pour la plupart anecdotiques. Les documents du CRDI ne contenaient que peu d'information permettant d'établir un lien entre la sexospécificité et les organisations chefs de file. Dans les RFP des organisations composant l'échantillon, l'examen des documents a révélé 14 mentions du genre dans l'ensemble, alors que dans les DAP, ce nombre est tombé à huit. Les rares déclarations sur le genre portaient largement sur le rapport binaire hommes-femmes, avec une description du nombre de femmes bénéficiaires de subventions, d'anciennes étudiantes ou de chercheuses. L'équipe d'évaluation n'a également relevé que quelques exemples de résultats sexospécifiques au sein des organisations. Finalement, le CRDI peut encourager les bénéficiaires à élaborer une stratégie sexospécifique, à envisager des moyens d'améliorer la sensibilisation aux questions de sexospécificité et à les appuyer quand ils y réfléchissent dans le cadre de leurs structures de gestion et de gouvernance. Mais ultimement, c'est aux bénéficiaires de subventions que revient la responsabilité d'intégrer les conseils du CRDI à leurs travaux et à leurs approches.

Le principal message qui ressort de l'enquête menée auprès des organisations bénéficiaires est que le CRDI a contribué à l'inclusion de la sexospécificité dans leurs travaux, mais qu'il y a peu de liens explicites avec le fait qu'elle est un élément clé des organisations chefs de file. C'était particulièrement vrai en ce qui concerne le soutien à la sexospécificité et l'inclusion de la sexospécificité dans les pratiques de recherche. Parmi les répondants, 56 % ont indiqué que le soutien du CRDI à leur organisation avait grandement contribué à la sexospécificité et 22 % qu'il l'avait fait modérément. Toutefois, 38 % ont indiqué que le CRDI avait contribué de façon importante ou très importante à accroître la sensibilité de leur organisation aux questions de sexospécificité, et 33 % de façon modérée. (voir la figure 5.1).

Dans les réponses qualitatives fournies dans l'enquête, les répondants ont souligné la nécessité d'intégrer davantage les questions de sexospécificité dans l'approche du CRDI, en particulier dans les activités visant à autonomiser et à encourager la participation des femmes dans le domaine scientifique. Un répondant a souligné la nécessité pour le CRDI d'adopter une approche plus féministe et intersectorielle à l'égard de la recherche, ce qui serait conforme aux tendances plus générales de la recherche pour le développement.

Figure 5.1 Résultats de l'enquête sur les contributions du CRDI en matière de sensibilisation à la sexospécificité



Dans l'ensemble, cette évaluation n'a pas permis de constater un lien clair et manifeste entre la sexospécificité et les organisations chefs de file. Bien que le CRDI et ses bénéficiaires se soient penchés sur la sensibilisation aux questions de sexospécificité, avec des résultats non négligeables, quoique non scientifiques, elle n'est pas apparue comme un facteur clé de ce que signifie être une organisation chef de file dans le discours du CRDI ou de ses bénéficiaires.

# 6 Facteurs de l'efficacité

## 6.1 Introduction

Ce chapitre examine les facteurs qui favorisent ou entravent l'efficacité sous divers angles, notamment : les modalités de financement du CRDI, les facteurs temporels (y compris la durée du soutien) et les considérations d'ordre géographique. Le présent chapitre porte également sur la question de la planification stratégique, dans le contexte de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file.

## 6.2 Modalités de financement

**Constatation 6 :** L'approche de financement à volets multiples du CRDI, qui comprend un financement de base, un financement de recherche souple et des programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel souvent agencés en de nombreuses phases, compte parmi les facteurs clés ayant permis au Centre de contribuer à la consolidation de la structure institutionnelle des organisations et de leur capacité à entreprendre des projets de recherche de qualité et à mettre en oeuvre leurs processus d'apprentissage internes, tout en prenant en charge leur destinée.

Les principales modalités de financement par lesquelles le CRDI a fourni un soutien aux organisations composant l'échantillon étaient les suivantes :

- Financement de base
- Financement de recherche souple
- Programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel

Chacune est décrite tour à tour, et on y présente une évaluation globale de l'ensemble de l'approche.

### Financement de base

Un financement de base a été accordé à des organisations à différentes étapes de leur parcours organisationnel. Le financement de base, lorsqu'il est prévu pour la fondation d'une organisation, découle habituellement d'un partenariat solide entre le CRDI et un bénéficiaire de subvention pendant ou après l'exécution satisfaisante du travail se rattachant à une subvention de recherche. Ces personnes ou organisations ont pu démontrer qu'il existait un créneau universitaire et géographique clair, qu'elles possédaient de solides compétences en recherche, tout en faisant preuve d'un potentiel prometteur et d'une volonté de croissance.

Un financement de base a également été fourni aux organisations au titre de soutien institutionnel transitoire en période de restructuration (par exemple, la mise en place de nouveaux organes de gouvernance). Cela a permis de financer les réunions du conseil d'administration, les frais de bureau et les activités de mobilisation des ressources (tableau xi.2, annexe XI), en ce qui concerne la gouvernance, les opérations et la viabilité. Le financement de base a été largement décrit par les bénéficiaires de subventions comme étant « essentiel », « instrumental », « irremplaçable » et « unique » dans sa capacité à permettre aux organisations de se concentrer sur les priorités de recherche, d'accroître leur productivité, de développer leur « infrastructure » de gouvernance (par exemple guides, chartes), d'améliorer leur réseau et leur présence organisationnelle, de développer et de mettre en oeuvre des activités de mobilisation des ressources, entre autres.

Le type de soutien fourni par la subvention de base différait selon le type d'organisation (par exemple, une université ou un réseau de recherche). Pour les réseaux ou les centres de recherche, le financement de base a servi à renforcer les organisations hôtes du réseau ou les activités initiales de réseautage.

Pour les organisations de recherche, le financement de base serait souvent plus directement axé sur la production de résultats propres à la recherche, comme le versement des salaires des chercheurs ou le paiement du matériel technique nécessaire à la recherche. Dans l'ensemble, le financement de base a été utilisé par les organisations pour répondre à leurs besoins particuliers, dans la poursuite d'objectifs organisationnels plus larges.

### Financement souple

La modalité de financement souple a permis au CRDI d'offrir un soutien au développement organisationnel au moyen de subventions généralement non liées à un résultat en développement organisationnel appuyant les objectifs fixés ou les résultats attendus. Ces subventions leur ont été accordées à des fins de soutien à la recherche, mais elles étaient suffisamment souples pour être utilisées pour le développement organisationnel. Ce soutien se manifeste par un ou plusieurs moyens, tels que les salaires du personnel, le développement du réseau, l'investissement dans l'infrastructure technologique, etc.

L'approche souple a été largement appréciée par les organisations, qui l'ont considérée comme une prestation du CRDI qui n'est pas largement offerte par leurs autres bailleurs de fonds. Les répondants à l'enquête ont indiqué que le financement souple du CRDI était reconnu comme étant adaptable en matière de programmation, ayant permis aux organisations de prendre l'initiative d'établir leurs propres priorités, de concevoir leurs programmes et d'ajuster leur parcours selon les nouvelles réalités sur le terrain. Dans une poignée d'organisations, un financement de recherche souple et un financement de base ont été octroyés simultanément. Ce financement comprenait l'octroi de subventions qui ont été utilisées pour des objectifs propres au développement organisationnel à l'étape de la planification du projet, tels que le renforcement de l'infrastructure de bureau, les communications, les procédures administratives et la documentation, le développement de réseaux et le soutien au recrutement du personnel (tableau xi.2, annexe XI).

### Programmes de soutien visant particulièrement le développement organisationnel

Le CRDI a fourni à certaines des organisations composant l'échantillon un soutien visant particulièrement le développement organisationnel au moyen de programmes adaptés. Depuis 2004, la Division des partenariats avec les bailleurs de fonds du CRDI collabore avec les organisations bénéficiaires à la prestation d'un soutien en matière de développement organisationnel, comme la formation en mobilisation des ressources et en suivi et évaluation. Le CRDI a élaboré des programmes spécifiques de financement du développement organisationnel pour répondre à certains des défis largement reconnus en matière de développement organisationnel des bénéficiaires de subventions. Il s'agit, par exemple, du développement des capacités d'évaluation en matière de technologies de l'information et des communications au service du développement (TIC-D) [DECI] et de la Mobilisation des ressources aux fins de la recherche (MRR). Celles-ci soulignent l'intérêt de soutenir les organisations de recherche pour le développement par d'autres moyens que la recherche ou des modalités de financement propres aux projets.

### Aspects généraux

Les organisations comprises dans cette étude ont souvent reçu un financement sous plus d'une modalité au cours de leur existence, et parfois en même temps (par exemple une subvention de recherche et un financement de base simultanément). Comme l'indiquent les RFP et les DAP, les résultats des subventions de base étaient presque toujours liés aux objectifs des subventions visant particulièrement le développement organisationnel plutôt qu'aux résultats particuliers de la recherche. Ces résultats n'étaient pas toujours liés aux projets de recherche du CRDI (en cours ou prévus), mais plutôt à des objectifs organisationnels plus généraux tels que « appuyer la mission globale de l'organisation », développer des bases de données probantes pour la création ou l'élargissement des réseaux, « renforcer les dispositions institutionnelles, la gouvernance et la coordination », « mettre en oeuvre un programme de haut niveau axé sur des solutions ».

Les subventions de recherche souples étaient souvent avant tout des subventions de recherche assorties d'activités supplémentaires de développement organisationnel, telles que le versement des salaires des doctorants et des postdoctorants, des investissements technologiques propres à la recherche ou le soutien d'événements de réseautage pour les chercheurs, mais ne se limitaient pas seulement à ces activités seulement. Certaines subventions de recherche souples comprennent le financement d'activités de mobilisation des ressources, les salaires des cadres supérieurs et les transitions du leadership.

La diversité des modalités de financement a permis au CRDI de répondre aux besoins de l'organisation en adoptant l'approche fondée sur le partenariat dont il a été question ci-dessus. Dans tous les cas où le soutien du développement organisationnel a été fourni aux organisations incluses dans cette étude, il s'est appuyé sur des relations individuelles ou organisationnelles antérieures dans le cadre d'un parcours de soutien.

Dans certains cas, le CRDI a fourni un soutien du développement organisationnel à des organisations dont le ou les dirigeants avaient déjà reçu des fonds de recherche. Dans d'autres, ces organisations faisaient partie de la constellation de réseaux du CRDI. Dans certains cas, il s'agissait d'une combinaison des deux. Dans un seul cas parmi les organisations de l'échantillon, une subvention axée sur le développement organisationnel a été accordée à une organisation entièrement nouvelle dans le cadre d'un appel à propositions. En d'autres termes, le CRDI fournit un soutien au développement organisationnel d'une manière éclairée et stratégique, en s'appuyant sur les résultats obtenus là où le potentiel pour un (meilleur) leadership en matière de développement organisationnel a été reconnu.

De plus, parmi les organisations composant l'échantillon, la grande majorité avait reçu plus d'une subvention, mais il n'était généralement pas clair au départ, ni pour l'une ni l'autre partie, que plusieurs subventions seraient accordées consécutivement. Avec l'octroi de subventions multiples, celles-ci sont parfois structurées en « phases », chaque phase s'appuyant sur la précédente. Cela reflète encore une fois l'approche fondée sur le partenariat du CRDI avec ces organisations, qui offre diverses formes de soutien (selon une ou plusieurs modalités), tout en renforçant la réputation des organisations et des chercheurs (ou d'autres organisations) qui les composent. Il est également démontré que, ce faisant, les organisations créent des espaces d'apprentissage à mesure qu'elles rendent compte des succès et défis des phases précédentes et qu'elles y réfléchissent. Les organisations qui reçoivent plus d'une subvention du CRDI signalent que la transition d'une subvention à l'autre s'est avérée difficile pour elles en raison de lacunes en matière de financement. Conscient de cette situation et pour y faire face, le CRDI a parfois fourni des conseils sur la transition et un financement de base ciblé pendant les périodes de transition où un soutien plus important était imminent.

## 6.3 Analyse temporelle

Constatation 7 : Enracinée dans une démarche fondée sur le partenariat, cette relation à volets multiples le liant aux bénéficiaires a fait que le Centre a pu suivre de près l'évolution complexe des différentes organisations. Ce faisant, le CRDI a été en mesure de leur offrir en connaissance de cause un soutien financier et non financier significatif et de les aider dans leur rôle de chefs de file actuels ou en devenir. L'adaptation des modes de soutien est un facteur plus important de l'efficacité que la durée de l'aide. Elle dépend toutefois, pour l'établissement de son ampleur, de la présence de relations plus profondes entre le Centre et les bénéficiaires, qui évoluent au fil du temps.

Le CRDI a établi des relations avec des organisations composant l'échantillon qui vont bien au-delà des relations superficielles entre bailleur de fonds et bénéficiaire de subventions pour devenir une sorte de partenariat entre les deux. Dans le cas des organisations composant l'échantillon, le CRDI a fait d'importants investissements au fil du temps pour comprendre les besoins et les priorités des bénéficiaires, ce qui lui permet de répondre en conséquence. Le personnel du CRDI considère que cet investissement temporel dans l'établissement d'une relation est essentiel à la réussite d'un projet.

Un administrateur de projet a souligné dans un RFP que « le caractère solide et à long terme du partenariat avec le CRDI a permis de cerner à la fois le besoin et le processus »; un autre mentionne qu'il a « saisi l'importance de travailler étroitement avec l'établissement bénéficiaire tout au long du projet, en assistant aux ateliers, en apportant des contributions, des examens par les pairs et des articles, ainsi qu'avec les partenaires principaux ». Les bénéficiaires de subventions et le personnel du CRDI ont accordé une grande importance au fait de travailler en étroite collaboration avec les bénéficiaires et d'investir dans l'établissement d'une relation.

L'examen des données qualitatives recueillies auprès des bénéficiaires ayant reçu le soutien du CRDI depuis plus de dix ans montre que l'engagement du CRDI est largement apprécié : Le personnel du CRDI est reconnu pour « accompagner » les organisations tout au long de leur développement, fournir un soutien « résolu » ou « constant » au fil du temps et établir une relation « multidimensionnelle ».

Ce faisant, le personnel du CRDI a acquis une connaissance approfondie des bénéficiaires et de leurs besoins organisationnels, comme en témoigne la documentation sur le suivi des projets du CRDI. Le personnel du CRDI a fait pression en faveur du développement organisationnel, a fortement encouragé les investissements organisationnels dans la mobilisation des ressources et le développement institutionnel en dehors du soutien du CRDI. Les relations à plus long terme ont permis au CRDI « d'élaborer un descriptif plus large » des organisations comme moyen d'offrir un soutien significatif et éclairé allant au-delà du soutien financier (annexe XI).

Dans le même temps, le soutien précoce visant le développement organisationnel aux organisations dérivées a été particulièrement précieux en permettant à ces organisations d'aller de l'avant : en obtenant des fonds supplémentaires, en élargissant les réseaux et en obtenant des résultats de recherche non négligeables (par exemple, par la production de résultats de recherche importants, l'augmentation des inscriptions universitaires, la constitution de réseaux régionaux, le développement institutionnel).

Tableau 6.1 : Types d'organisations composant l'échantillon par nombre d'années de soutien et montant total du soutien

TYPE D'ORGANISATION	ANNÉES DE SOUTIEN					ÉCHELLE DE FINANCEMENT		
	1 – 5	6 – 10	10 – 15	15 – 20	> 20	0 – 5M	5 – 10M	> 10 M
Organisation de recherche	2	4	4	1	4	8	5	2
Réseau de recherche	8	7	4	4	4	20	3	4
Université	2	0	0	1	1	2	1	1
Autre (par exemple ONG, octroi de subventions)	2	1	1	1	1	6	0	0

Il n'existe pas de durée optimale de soutien qui profite à tous les types d'organisations. Le contexte, les besoins en matière de soutien à la recherche, les besoins cernés en matière de développement institutionnel et les priorités organisationnelles sont des facteurs dont il est beaucoup plus important de tenir compte pour déterminer quelle pourrait être la durée appropriée du soutien. Un soutien adapté au développement organisationnel, tout au long du parcours et du cycle de vie d'une organisation, joue un rôle important dans le développement de l'organisation au fil du temps.

L'équipe d'évaluation a pu tirer quelques conclusions en tenant compte des types d'organisations selon le nombre d'années de soutien et le montant octroyé (tableau 6.1) :

- Pour tous les types d'organisations, il n'y avait pas de différences perceptibles dans les modalités de financement au développement organisationnel, selon la durée de la relation avec le CRDI. Les organisations nouvelles et matures ont reçu un soutien adapté et propre au contexte, que les organisations ont jugé essentiel pour atteindre leurs objectifs de recherche et autres.
- Les réseaux nouveaux et matures reçoivent un soutien légèrement différencié en fonction du contexte et des besoins. Les réseaux de recherche émergents ont utilisé les fonds du développement organisationnel pour soutenir les capacités des membres hôtes, effectuer des évaluations du marché et élaborer des plans stratégiques, des activités fondamentales visant à créer une assise solide. Pour les réseaux matures, le soutien au développement organisationnel leur a permis de se bâtir une réputation à un niveau plus élevé, en maintenant les liens avec les décideurs régionaux, en élargissant les réseaux à l'échelle mondiale, en distribuant des fonds aux chercheurs régionaux et en renforçant les capacités. Dans les deux cas, l'objectif était de renforcer la réputation de l'organisation, mais l'accent était légèrement différent, le premier étant fondamental, le second complémentaire.
- Des périodes prolongées de soutien (plutôt que des subventions ponctuelles) ont été précieuses pour aider à bâtir des organisations chefs de file, mais il n'y a pas eu de laps de temps particulièrement favorable pour y parvenir. Certaines nouvelles organisations, mais pas toutes, ont connu des problèmes de développement qui ont nécessité des investissements précoces réguliers dans le développement des capacités de recherche et le renforcement institutionnel. Dans la plupart des cas, les nouvelles organisations de recherche ont mis beaucoup de temps (bien que non précisé) pour se développer sur le plan institutionnel et pour se forger une réputation de produire une recherche de haute qualité.



Lors d'une entrevue sur le changement le plus significatif, un bénéficiaire de subvention a fait remarquer que « devenir une organisation chef de file ne se fait pas en cinq ans seulement », mais plutôt à long terme. De même, dans un RFP, un administrateur de programme du CRDI a décrit le renforcement des capacités institutionnelles comme étant « un processus entraînant des changements progressifs dans les structures et les cultures organisationnelles », qui nécessite des « subventions à long terme ». Ni l'un ni l'autre ne précise la durée nécessaire pour que l'organisation se développe de manière durable. Pour toutes les sources de données, l'accent est mis sur le processus lui-même : l'adaptation par le CRDI d'un soutien propre au contexte et pratique aux bénéficiaires de subventions. Un autre administrateur de programme, soulignant la complexité de la promotion du leadership éclairé dans les pays en développement, a expliqué la nécessité d'un « investissement constant dans les personnes, les établissements, la communication et dans la corrélation des connaissances et des pratiques ». La durée dépend du contexte, de l'organisation proprement dite et d'autres facteurs.

Selon le personnel du CRDI et les bénéficiaires de subventions, l'approche de financement fondée sur les relations du CRDI permet d'offrir un soutien d'une durée largement suffisante. Plus de la moitié (56 %) des répondants à l'enquête ont indiqué que la suffisance de la durée du soutien fourni par le CRDI était élevée ou très élevée, et 25 % l'ont jugée moyennement suffisante (annexe X). Les organisations ont particulièrement apprécié l'existence d'une corrélation entre plusieurs subventions et plusieurs modalités, ce qui a permis d'aborder les différentes priorités de manière complémentaire, y compris le développement institutionnel (notamment le développement de l'infrastructure technique), la planification et la mise en oeuvre de la recherche et l'élaboration de stratégies sur les répercussions en matière de politiques.

Par conséquent, les administrateurs de projet et le personnel des bureaux régionaux du CRDI ont, dans plusieurs cas, pris des décisions audacieuses concernant les besoins des organisations à des moments décisifs, en se fondant sur leur connaissance approfondie de ces organisations (par exemple, par leur participation aux conseils, leur participation régulière aux communications, etc.) Dans cette optique, le CRDI a fait des investissements dans le développement organisationnel des organisations composant l'échantillon de façon largement adaptée et au bon moment. Il a aidé des organisations à former des consortiums efficaces pour influencer sur le gouvernement, a soutenu la restructuration des organes de gouvernance, a permis le développement de systèmes de communication pour élargir les réseaux en prévision de grandes conférences et a investi dans des thèmes de recherche très pertinents.

## 6.4 Analyse géographique

**Constatation 8 :** La capacité d'être reconnues comme chefs de file, pour tous les types d'organisations faisant partie de l'échantillon, est le résultat combiné de leur positionnement, de leurs activités et de leur visibilité à l'échelle nationale et régionale, ainsi que de leur capacité à comprendre les questions de politique et à y réagir grâce à la connectivité à ces deux niveaux. La capacité du CRDI à reconnaître les organisations et réseaux de nature régionale, à collaborer avec eux et même à contribuer à leur développement est en partie attribuable à la présence locale que lui procure un bureau régional.

Dans l'ensemble des classifications des organisations, des programmes et des régions du CRDI, une composante récurrente du succès des organisations en tant que chefs de file, découle des composantes régionales suivantes :

- La façon dont les organisations se sont positionnées dans des contextes géographiques a joué un rôle clé dans leur capacité à produire et à diffuser les résultats de la recherche.
- La façon dont les organisations se sont positionnées dans des contextes géographiques a joué un rôle clé dans leur capacité d'établir ou de renforcer les réseaux.



- Le développement ou l'établissement de réseaux régionaux a créé un lien entre des groupes de chercheurs apparemment dispersés ou isolés.
- Dans plusieurs cas, avant la création d'organisations ou de réseaux, aucune organisation régionale n'était en place pour s'attaquer aux questions régionales, collaborer, produire et diffuser la recherche collectivement (voir tableau xi.4, annexe XI).

La capacité d'être reconnues comme chefs de file, pour tous les types d'organisations faisant partie de l'échantillon, est le résultat combiné de leur positionnement, de leurs activités et de leur visibilité à l'échelle nationale et régionale, ainsi que de leur capacité à comprendre les questions de politique et à y réagir grâce à la connectivité à ces deux niveaux.

Les bénéficiaires ont reconnu que la connectivité régionale était importante pour leur réussite. Lorsqu'on leur a demandé comment la contribution du CRDI au développement des chefs de file pourrait être améliorée, 25 % des répondants à l'enquête ont fourni des réponses qualitatives décrivant un élément géographique pertinent à leur réussite, comme : faciliter le réseautage au sein de l'infrastructure institutionnelle du CRDI, renforcer les liens avec ses bureaux régionaux, etc. Cela concorde avec les leçons tirées et les rapports du programme MMR<sup>11</sup> selon lesquels l'amélioration des réseaux régionaux et la création d'une connectivité régionale ont le potentiel d'accroître les perspectives de financement des organisations, grâce à une visibilité et à une capacité collective accrue.

Grâce à des exercices de recherche de sens avec le personnel du CRDI pendant les visites sur le terrain et au Canada, il est devenu évident que la capacité du CRDI à se familiariser avec les réseaux régionaux (par exemple, Asie du Sud-Est, Afrique de l'Ouest) et à y travailler dépend en partie de sa présence physique dans les régions visées. La capacité du CRDI de cerner les organisations chefs de file était plus évidente lorsque le CRDI se trouvait à proximité, qu'il avait une compréhension plus détaillée et nuancée du contexte et de la politique, mais aussi du cadre de recherche et institutionnel (réel et potentiel). Le personnel du CRDI percevait sa présence régionale comme étant « essentielle » à son succès dans l'établissement de réseaux avec les décideurs politiques, ce qui, à son avis, ne peut se faire aussi efficacement à distance.

## 6.5 Soutien en matière de planification stratégique

**Constatation 9 :** La planification et l'orientation stratégiques, ainsi que l'apport du Centre en ce domaine, comptaient parmi les principales assises du soutien qu'il donne aux bénéficiaires et se transformaient, pour ceux qui recevaient une aide en matière de développement organisationnel, en une assistance concrète et profitable.

L'un des éléments clés du soutien fourni par le CRDI à certaines de ses organisations bénéficiaires de subventions était la planification stratégique. Dans l'ensemble, tout porte à croire que la contribution du CRDI à cet égard a été d'une importance capitale et un facteur d'efficacité dans la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file. Dans ce contexte, le soutien stratégique comprenait des conseils en matière de gouvernance, la planification de la gestion et des opérations, l'élaboration d'une vision organisationnelle, des évaluations stratégiques ou des examens institutionnels, et des documents de planification.

Une tendance marquante dans les données est que ce soutien stratégique offert par le CRDI constituait une dimension importante du soutien en matière de développement organisationnel offert par le CRDI aux organisations, qui tient également à l'importance des administrateurs de programme pour le soutien des bénéficiaires de subventions. Ce type de soutien stratégique explicite a été décrit comme « visionnaire » dans le développement d'organisations chefs de file. Les évaluations et examens organisationnels ont permis de définir plus clairement les orientations stratégiques en matière de mobilisation des ressources, de communication et de planification de la recherche dans de multiples types d'organisations. Les organisations ont grandement apprécié les évaluations, les examens et le soutien stratégique plus pratique, en ce qui a trait, par exemple, à la participation des administrateurs de programme du CRDI aux conseils d'administration des organisations.

Cela ne veut pas dire que l'absence de soutien stratégique a nécessairement donné lieu à des organisations « moins chefs de file », mais cela indique que le soutien stratégique offre une orientation permettant aux organisations d'établir et d'ajuster des parcours pour améliorer leur efficacité.

---

<sup>11</sup> Genereux, N., Taylor, S. et O'Neil, M. (2016). Resource Mobilisation for Research: What we've learned. (en anglais seulement) © 2016 Centre de recherches pour le développement international

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport, la dimension partenariat du soutien apporté par le CRDI a généralement dépassé en valeur la somme des décaissements financiers ou la durée du soutien. Dans le même ordre d'idées, les organisations ont largement indiqué qu'elles étaient disposées à ce que le CRDI soit plus actif et plus visible et qu'il fournisse une contribution encore plus stratégique.

## 6.6 Facteurs inhibiteurs internes et externes

Constatation 10 : Un certain nombre de facteurs internes et externes directement ou indirectement liés aux organisations a cependant nui à l'efficacité du soutien fourni par le CRDI aux organisations chefs de file. Il s'agit notamment de l'importance de la capacité de gestion de l'organisation, de la présence de chefs de file, du contexte socioéconomique dans lequel se déroulent les activités organisationnelles et de l'existence de malaises ou de conflits à l'échelle sociale.

La plupart, mais pas toutes les organisations incluses dans cette étude ont été considérées comme des « organisations chefs de file », tandis que deux d'entre elles ont fermé leurs portes de façon permanente. L'évaluation a permis de cerner un certain nombre de facteurs qui ont entravé leur capacité d'être ou de devenir des organisations chefs de file. Il s'agit de la capacité de gestion, du leadership individuel, des facteurs socioéconomiques, du contexte politique ou des troubles sociaux et des conflits. Chacun de ces éléments est abordé ci-dessous.

- Facteurs internes – capacité de gestion : les organisations dotées de solides capacités de gestion et d'exploitation ont eu tendance à devenir des organisations chefs de file. Bien entendu, cela ne pourrait jamais suffire en soi, étant donné l'importance des autres dimensions et facteurs du leadership abordés tout au long de cette étude. Plus important encore, de nombreuses organisations aux capacités de gestion plus faibles ne voyaient pas souvent le lien entre leur expérience en matière de gestion et le leadership organisationnel. En effet, tout en préférant le financement de base dans son ensemble, les organisations se sont davantage tournées vers la façon dont ce type de soutien leur permettrait de tenir la barre plutôt que de développer des capacités précises pour ce faire.
- Facteurs internes – leadership individuel : bien que le soutien au développement organisationnel ait donné aux organisations une grande marge de manoeuvre dans l'utilisation possible des fonds fournis par le CRDI, les dirigeants individuels au sein des organisations ont joué un rôle essentiel pour s'assurer que les fonds étaient utilisés de façon appropriée et efficace. Même dans les organisations bien établies qui avaient reçu des sommes considérables de financement de recherche souple (plus de 500 000 CAD), il était évident que le leadership individuel hautement compétent était le garant de la vision et de l'orientation nécessaires à leur affectation et utilisation appropriée, stratégique et ciblée. Des chefs de file inexpérimentés ou incompetents ont entraîné des conséquences dévastatrices pour certaines organisations.

- Facteurs externes – facteurs socioéconomiques : les facteurs socioéconomiques externes, tels que la disponibilité d'un bassin local de talents, sont pris en compte dans le leadership des organisations. Dans le cas d'une organisation (qui n'est plus en activité), l'incapacité d'embaucher du personnel de recherche ou du personnel administratif a entraîné sa fermeture, malgré le fait que le CRDI ait fourni des fonds supplémentaires pour le recrutement et l'embauche de personnel. Dans d'autres organisations (toujours en activité), le contexte opérationnel a eu une incidence sur leur autonomie et leur capacité à relever les défis organisationnels. Cette tendance était particulièrement marquée dans les nouvelles organisations fondées au sein ou en dehors des universités; la capacité d'innover qu'elles recherchaient était inadaptée, et donc entravée par des processus bureaucratiques parfois lents dans les établissements universitaires.
- Facteurs externes – contexte politique ou troubles sociaux et conflits : les troubles sociaux, les conflits et d'autres événements et facteurs externes imprévisibles se sont avérés être des facteurs inhibiteurs du développement et du leadership organisationnels. Selon les données des RSP des organisations ayant reçu un soutien financier de base au développement organisationnel, leur capacité à atteindre divers objectifs opérationnels a été entravée pendant le « printemps arabe » de 2010.

De tels facteurs externes soulignent l'importance du contexte par rapport à la probabilité que tout type ou configuration de contribution de soutien permette aux organisations d'être ou de devenir des organisations chefs de file. Ce qui est plus important, c'est que la configuration du soutien financier et non financier corresponde aux besoins reconnus, et que les besoins soient clairement exprimés et compris, et qu'on y réponde. Dans certains cas, quel que soit le niveau de financement de base ou de financement de recherche souple disponible, un contexte politique hostile peut entraver la capacité d'une organisation à prospérer, voire à exister.

# 7 Viabilité

## 7.1 Introduction

L'équipe d'évaluation a interprété la viabilité comme désignant la capacité d'une organisation à s'adapter aux circonstances changeantes; cela fait partie de ce que signifie être une organisation chef de file. Trois dimensions sont examinées dans ce chapitre, à savoir : les organisations elles-mêmes, les moyens de surmonter la dépendance organisationnelle à l'égard du CRDI en tant que bailleur de fonds, et les écosystèmes organisationnels.

## 7.2 Organisations

**Constatation 11 :** L'approche du CRDI, adaptée au contexte et fondée sur le partenariat, a été un facteur important de la viabilité des organisations composant l'échantillon. La souplesse du soutien du Centre leur a permis de réaliser de considérables innovations liées à leur propre viabilité.

La viabilité des organisations, en tant qu'organisations chefs de file, continue de susciter l'intérêt (et la préoccupation) du CRDI et de toutes les organisations bénéficiaires de subventions. Par viabilité, on entend la capacité d'une organisation à s'adapter à l'évolution des circonstances, ce qui est en fait l'un des aspects de son leadership. Dans une enquête menée auprès des organisations participantes, 40 % des répondants ont indiqué que le CRDI apportait une contribution « modérée » à la viabilité globale de leur organisation, tandis que 43,6 % ont indiqué qu'il apportait une contribution « élevée » ou « très élevée ». En d'autres termes, plus de 83 % des organisations bénéficiaires de subventions composant l'échantillon estiment que le CRDI a contribué de façon modérée à élevée à leur viabilité.

L'approche adaptée au contexte et fondée sur le partenariat du Centre représentait un facteur important de la viabilité des organisations composant l'échantillon. Voici les principales caractéristiques de cette approche :

- Nécessité de l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources;
- Tenue de réunions avec de nouveaux bailleurs de fonds;
- Adoption de (nouveaux) modèles d'affaires appropriés aux organisations (si, quand et comme il convient).

Les organisations devaient, lorsqu'elles présentaient des propositions, formuler des plans pour poursuivre leurs travaux au terme du financement du CRDI, ce qui était souvent associé à la détermination d'objectifs quantifiables en matière de financement. Une telle exigence reposait sur l'idée que les organisations bénéficiaires sont les principaux (mais non les seuls) agents de leur propre viabilité. Lorsque les organisations ont eu besoin d'une approche plus pratique, le CRDI a parfois fourni des conseils et un soutien financier adaptés, en accordant des fonds à des consultants externes pour élaborer des stratégies de mobilisation des ressources, en effectuant un recensement des bailleurs de fonds, en finançant des plans de développement commercial et en présentant les bénéficiaires de subventions à d'autres bailleurs de fonds. En surveillant les progrès réalisés par les bénéficiaires de subventions dans les DAP, les RSP, les RFP et d'autres documents d'achèvement de projet (par exemple les RTF), le CRDI a non seulement suivi le degré de dépendance organisationnelle envers le CRDI, mais il a aussi pu se rendre compte de l'importance de sa propre contribution et de celle des autres bailleurs de fonds.

L'élaboration et le soutien à la mise en oeuvre de la stratégie de mobilisation des ressources ont donné des résultats mitigés en ce qui concerne son incidence sur la viabilité organisationnelle. Dans plusieurs organisations, les stratégies de mobilisation des ressources n'ont pas permis d'atteindre les objectifs escomptés, mais elles ont contribué à l'apprentissage organisationnel selon les RFP.

Pour d'autres, le soutien lié à la mobilisation des ressources a nettement contribué à leur capacité de s'éloigner du financement à source unique. Par exemple, un bénéficiaire a indiqué que pour chaque dollar canadien investi par le CRDI, des dollars canadiens étaient mobilisés auprès d'autres bailleurs de fonds. Étant donné que plusieurs organisations plus matures entretiennent des relations de longue date avec le CRDI, le développement stratégique de la mobilisation des ressources a été une condition préalable à l'obtention de fonds supplémentaires du CRDI. C'est ainsi que le Centre a aidé les organisations à multiplier leurs sources de financement pour favoriser leur viabilité.

L'approche fondée sur le partenariat entre le CRDI et les bénéficiaires, conjuguée aux multiples modalités de financement du CRDI (ainsi qu'à sa souplesse dans le financement de la recherche dans l'ensemble), a permis aux organisations composant l'échantillon d'innover en matière de viabilité. Bien qu'il s'agisse de cas exceptionnels, il y a des exemples d'organisations composant l'échantillon au Moyen-Orient où le CRDI a permis à des organisations bénéficiaires de rediriger les fonds de subvention restants et de servir de capital de lancement pour des fonds de dotation, créant ainsi les conditions qui permettront aux bénéficiaires d'assurer leur survie ou de se réinventer. Les besoins et les pratiques de toute organisation « aujourd'hui » ne seront probablement pas entièrement les mêmes à moyen et à long terme, comme l'explique le personnel du CRDI. En innovant de cette manière, ces organisations ont créé les conditions qui leur permettront de s'adapter à l'avenir, une caractéristique clé de la viabilité. Bien sûr, les ressources financières sont une caractéristique habilitante importante pour les organisations de recherche pour le développement, mais pas la seule (une question discutée dans la section 7.3 ci-dessous).

## 7.3 Dépendance

**Constatation 12 :** Les bénéficiaires étaient pour la plupart d'avis que l'aide du Centre était « irremplaçable ». En ce qui concerne les organisations étudiées, la préoccupation principale n'était pas la dépendance selon le sens qu'on lui donne couramment – c'est-à-dire vis-à-vis des ressources financières du bailleur de fonds – mais plutôt vis-à-vis du soutien non financier contribuant plus généralement à leur situation de chefs de file. Si on y mettait un terme, elles perdraient bien plus qu'un soutien financier; les organisations étudiées ont affirmé que les conséquences réelles ou éventuelles seraient dramatiques.

Un examen de la documentation universitaire et de la littérature grise, ainsi que des discussions avec les bénéficiaires de subventions du CRDI, révèle que la question de la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds continue de susciter de vives préoccupations. Les organisations ont tendance à se sentir menacées par la perte de bailleurs de fonds importants, soucieuses qu'elles sont de pouvoir payer les loyers des bureaux, garder les lumières allumées, couvrir les salaires du personnel et de s'assurer qu'elles sont en mesure de remplir leur mandat (c.-à-d. entreprendre une recherche pour le développement de qualité, construire des réseaux régionaux recherche pour le développement, etc.) Pourtant, dans le cas du CRDI en tant que bailleur de fonds, la question de la viabilité n'est pas si simple ou unidimensionnelle, étant donné le partenariat unique entre bailleur de fonds et bénéficiaire de subventions généralement établi entre eux. En fait, une proportion importante de l'échantillon d'organisations subventionnées examinées dans le cadre de la présente étude considérait l'aide du CRDI comme « unique » ou « irremplaçable ». De toute évidence, la relation ne se limite pas à une simple question d'argent.

Les diverses dimensions du partenariat bailleur de fonds-bénéficiaire ont été abordées tout au long du présent rapport. Les bénéficiaires de subventions l'apprécient énormément, et ce partenariat s'est avéré efficace dans le développement d'organisations chefs de file et, dans certains cas, a joué un rôle important dans leur création. Les bénéficiaires ont exprimé leur appréhension à l'égard de la possibilité de ne plus recevoir de financement du CRDI, car cela se traduirait également par la suppression de composantes importantes de ce partenariat, au-delà des répercussions financières. Parmi les composantes du partenariat recensées et classées par ordre de priorité par les bénéficiaires comme étant des avantages clés en matière de viabilité découlant d'une relation avec le CRDI, mentionnons les suivantes :

- les avantages sur le plan de la réputation et du réseautage (comme nous l'avons déjà mentionné);
- le soutien au développement de partenariats avec d'autres organisations;
- la diversification du soutien financier avec d'autres bailleurs de fonds;
- le soutien en matière de planification stratégique;
- le soutien à la qualité de la recherche (la relation continue avec les administrateurs de programme du CRDI par exemple);
- le soutien technique (l'accès à la formation et aux ateliers par exemple).

Une fois perdus, ces avantages ne seraient pas facilement reproductibles, notamment en termes de gains de réputation acquis par le partenariat, mais aussi du point de vue d'autres dimensions.

Dans l'ensemble, il ne s'agit pas d'une situation où les bénéficiaires dépendent du CRDI en tant que bailleur de fonds fournissant principalement des ressources financières, mais on apprécie le soutien financier du CRDI pour son jumelage avec d'autres formes d'orientation et de soutien. En ce qui concerne les organisations étudiées, la préoccupation principale n'est pas la dépendance selon le sens qu'on lui donne couramment – c'est-à-dire vis-à-vis des ressources financières du bailleur de fonds – mais plutôt vis-à-vis du soutien non financier qui a contribué plus généralement à leur situation de chefs de file. Cela souligne l'importance de prévoir le désengagement du CRDI de ses relations avec les bénéficiaires pour les questions financières, mais aussi non financières. Bien que la fin d'une période de financement ait généralement été prévue par le CRDI et les bénéficiaires, les répercussions en ce qui concerne la fin du soutien non financier du CRDI ne le sont pas.

## 7.4 Écosystèmes organisationnels

**Constatation 13 :** Le CRDI estime que les organisations sont, non pas isolées, mais parties intégrantes d'un environnement et d'un écosystème qui leur sont propres. C'est pourquoi son soutien s'exprime à de nombreux paliers, soit celui des chercheurs, celui des organisations et celui de l'écosystème organisationnel dans lequel ces derniers évoluent. Cette démarche apporte d'importants avantages sur le plan de la viabilité des organisations, puisqu'elle leur permet de mieux connaître ce qu'il faut pour être reconnues comme chefs de file.

Le CRDI a contribué à la viabilité des organisations grâce à une approche à plusieurs volets qui a investi dans (i) les chercheurs (ii) les organisations et (iii) l'environnement organisationnel et l'écosystème dont les organisations faisaient partie. En s'appuyant sur les discussions des sections 7.2 et 7.3 du présent rapport qui portaient sur les organisations elles-mêmes (et leur relation avec le CRDI), la présente section porte sur les deux autres (c.-à-d. les points i et iii).



À la base, le CRDI a soutenu des organisations qui offraient des établissements d'attache à des chercheurs et à des groupes de chercheurs, créant un espace où les chercheurs de pointe et émergents pouvaient entreprendre leurs travaux, établissant ainsi un pont mutuellement constitutif entre les chercheurs ou chefs de file individuels de la recherche pour le développement et les organisations chefs de file. En appuyant les organisations qui offrent des établissements d'attache aux chercheurs, le CRDI a reconnu que les organisations chefs de file sont composées de chercheurs chevronnés, puisque les chercheurs sont au cœur des organisations se démarquant dans leur domaine.

Tout comme le CRDI a soutenu des chercheurs et les organisations qui les accueillent, il s'est également efforcé d'aider les organisations à se positionner (plus efficacement) dans un environnement et un écosystème plus vaste d'acteurs multisectoriels de la recherche pour le développement, notamment des établissements de recherche, des organisations non gouvernementales, des acteurs de l'administration publique, des organisations multilatérales, le secteur privé et d'autres bailleurs de fonds.

Une personne interrogée a décrit l'approche écosystémique du CRDI comme soutenant et développant un écosystème de champions; par le soutien financier, le réseautage, les conférences et d'autres moyens dont il est question dans ce rapport. Les résultats de l'enquête, corroborés par des entrevues et des données sur la recherche de sens, indiquent que la principale contribution du CRDI en matière de viabilité a été la réputation des organisations comme « organisation chef de file ». Cela souligne le fait qu'une organisation est « chef de file » par rapport aux autres, telle qu'elle est perçue par les autres et par son travail avec les autres.



Les éléments suivants témoignent du soutien du CRDI à la viabilité des organisations chefs de file.

- Les capacités nationales de recherche ont été renforcées, conformément aux priorités nationales.
- Les chercheurs et les organisations étaient liés à d'autres établissements de recherche et de politique dans différentes régions.
- Des plateformes d'apprentissage Sud-Sud ont été créées et animées.
- Les organisations bénéficiaires à l'échelle mondiale et régionale ont eu recours au soutien du CRDI pour ensuite appuyer les organisations nationales, renforçant ainsi les capacités et le leadership des autres.

Dans certains cas, le CRDI a collaboré avec d'autres bailleurs de fonds de manière à simplifier les relations entre bailleurs de fonds et bénéficiaires de subventions. La collaboration du CRDI avec d'autres bailleurs de fonds a permis aux organisations d'économiser du temps et de l'argent consacrés aux propositions, de regrouper les activités de production de rapports et de se concentrer sur l'atteinte de l'excellence. Le CRDI a également géré des subventions dans les cas de financement ou de partenariat avec d'autres bailleurs de fonds, ce qui a simplifié la production de rapports pour les bénéficiaires (parmi d'autres avantages). Dans certains cas, les critères de financement ont été transmis aux partenaires. Enfin, le soutien fourni par le CRDI a été complémentaire à celui d'autres bailleurs de fonds à l'échelle régionale (par exemple le CRDI fournit des fonds à l'Amérique latine, mais pas le DFID).

Dans l'ensemble, 65,5 % des répondants à l'enquête ont indiqué que le soutien du CRDI était complémentaire à celui reçu d'autres organisations, y compris des bailleurs de fonds, et 20 % qu'il était moyennement complémentaire. Ces données sont triangulées avec les données qualitatives recueillies dans le cadre de la présente étude (voir l'annexe X). Comme l'indique le commentaire d'un bénéficiaire de subvention :

« Les fonds du CRDI sont très importants parce que, bien que [notre organisation] bénéficie du financement de neuf autres bailleurs de fonds, ces derniers financent des recherches particulières [...], mais le CRDI est le seul bailleur de fonds à financer l'organisation à l'échelle de l'institution.

Enfin, les réponses à l'enquête indiquent que les deux facteurs de viabilité les plus importants, au-delà de la réputation (et des dimensions connexes de l'établissement de relations, du réseautage, etc.) sont les suivants :

- la capacité d'influer sur les résultats de développement (54,5 %);
- la contribution à la stabilité de leur organisation (52,7 %).

En conclusion, la viabilité des organisations en tant qu'organisations chefs de file est ancrée dans leur travail de fond axé sur la recherche, fondé sur la stabilité, la continuité et l'adaptabilité. Ainsi, la viabilité des organisations est liée à leur capacité d'avoir une incidence au fil du temps et à leur capacité de trouver le soutien financier et non financier qui leur donnera les moyens de le faire.

## 8 Facteurs institutionnels propres au CRDI

### 8.1 Introduction

Dans le présent chapitre, nous examinons quelques-uns des facteurs institutionnels qui permettent ou entravent le travail du CRDI visant à soutenir le développement d'organisations chefs de file, en cernant ceux sur lesquels il faudra peut-être se pencher. Nous nous appuyons sur les observations générales tirées de l'étude pour aborder la question du langage que le CRDI emploie lorsqu'il est question de leadership, de la méthode utilisée pour en faire le suivi et du rôle que joue le risque dans ses activités.

### 8.2 Repenser le langage du leadership

L'étude a fait ressortir différents enjeux fondamentaux, dont l'un réside dans le fait que le CRDI a repris, en matière de leadership et d'organisations chefs de file, le discours qu'il appliquait, de manière discursive et organisationnelle, à l'importance du développement organisationnel pour la recherche pour le développement. Aux yeux de certaines personnes rencontrées, y compris des employés du CRDI, le terme « organisations chefs de file » semblait contre nature et posait problème. Certains, peu nombreux, s'inquiétaient de la pertinence d'un langage de leadership. On ne savait pas exactement ce que signifie être une organisation chef de file. Surtout, l'incertitude régnait au sujet du lien entre les organisations chefs de file et l'égalité entre les sexes.

Ainsi, au cours de cette étude, il est apparu de plus en plus clairement que la réflexion évaluative sur le leadership et la création d'organisations chefs de file au cours de la période actuelle du Plan stratégique était essentielle, comme exercice stratégique et processus d'apprentissage, et pour guider la programmation et la planification. La présente évaluation souligne le fait qu'une discussion continue et encore plus délibérée au CRDI sous l'angle des « organisations chefs de file » pourrait s'avérer essentielle, d'autant plus si le langage de leadership est maintenu dans le prochain plan stratégique du CRDI. Si tel était le cas, la discussion serait enrichie par l'inclusion du personnel des programmes du CRDI, des organisations bénéficiaires de subventions et de la POEV. Il n'est pas impossible de repenser le langage de leadership, et c'est d'ailleurs ce qui est en cours. Il est essentiel de le faire chaque fois qu'un nouveau discours ou cadre d'organisation est présenté au CRDI. Si un langage autre que celui de leadership est adopté dans le prochain plan stratégique, des discussions visant à favoriser une compréhension commune à son sujet seraient également utiles.

### 8.3 Suivi du « Développement d'organisations chefs de file »

Au cours de cette évaluation, un certain nombre de questions ont été soulevées par les parties prenantes au sujet du suivi du « développement d'organisations chefs de file », ou ont ressorti de l'examen de la documentation qui a été effectué. Ces questions sont examinées sous deux angles. Le premier concerne les rapports des organisations, tandis que le second porte sur la question des rapports du CRDI sur les organisations.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le CRDI a fourni un soutien considérable en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et a aidé ses bénéficiaires à devenir des chefs de file. Il a favorisé la conception de systèmes de surveillance interne, de cadres logiques et de théories de changement, ainsi que la réalisation d'évaluations internes et externes et d'audits financiers. Les bénéficiaires ont grandement apprécié ce type de soutien et en ont fait une des dimensions fondamentales de l'orientation et de l'assistance offertes par le Centre. Les bénéficiaires de subventions soulignent que ce soutien leur permet de créer une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage et d'être « fin prêts pour les bailleurs de fonds ». À titre d'organisation, le CRDI a toujours été clairement favorable au suivi et à l'évaluation, exigeant que les bénéficiaires fassent régulièrement état des travaux entrepris, des progrès réalisés et des défis à surmonter.

Ces rapports officiels ont été achevés par un suivi moins qu'officiel entrepris dans le cadre de la relation fondée sur le partenariat, comme on l'a vu dans la communication entre les administrateurs de programme et le leadership organisationnel.

Dans l'ensemble, ses exigences et processus de reddition de compte n'ont pas été entièrement adaptés au nouveau vocabulaire et au changement de discours que l'on retrouve dans le Plan stratégique 2015-2020, où il est question « d'organisations chefs de file ». Même si les paramètres correspondaient à certains des thèmes de leadership qui encadrent le présent rapport, comme dans les rapports sur les publications de recherche, le langage n'avait pas été bien élaboré et adapté à la fois au leadership individuel et aux organisations chefs de file. Pour la période 2015-2020, les DAP, RSP, RFP et autres outils de suivi ont conservé l'indicateur « développement des capacités organisationnelles » et le libellé des rapports de la période du Plan stratégique 2010-2015. En outre, les administrateurs de programme étaient tenus de rendre compte des contributions des subventions destinées à « forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain ». En l'absence d'une orientation supplémentaire à ce sujet, les rapports sur les subventions n'ont pas été adaptés pour rendre compte des résultats en matière de « leadership », et ce, pour toutes les facettes du leadership examinées dans ce rapport.

## 8.4 Principales observations sur le risque

### Le niveau de risque n'est pas un facteur dissuasif de soutien

Les organisations composant l'échantillon ont toutes été analysées en fonction de leur cote administrative de risque, dont nous avons observé la grande variété et que nous avons classée de faible à élevée. La répartition des organisations entre les trois cotes (faible, moyenne et élevée) était égale. Malgré la différence du risque, l'équipe chargée de l'évaluation n'a pas pu établir de tendance particulière par rapport à l'importance de l'investissement ou à l'efficacité du soutien offert. Le CRDI était bien au courant du risque découlant de la prestation d'un soutien à des organisations données, mais cela, semble-t-il, ne l'a pas découragé d'aller de l'avant. Le Centre a jugé approprié d'investir malgré la variabilité du risque en fonction du contexte et de l'organisation et a, en réalité, obtenu des résultats à toutes les cotes de risque.

### Rapports plus fréquents

Comme nous l'avons mentionné tout au long du présent rapport, le CRDI a entretenu des relations étroites avec ses bénéficiaires de subventions. En tant que tel, il a une bonne compréhension des risques auxquels font face les partenaires individuels, notamment sur les faiblesses institutionnelles ou administratives (mais aussi sur les difficultés contextuelles, l'inexpérience, etc.). C'est pourquoi le CRDI a exigé qu'un sous-ensemble de ses bénéficiaires lui présente des rapports plus fréquents afin d'atténuer les risques administratifs. Il s'agissait à la fois d'un moyen de surveiller les risques associés à la collaboration avec de telles organisations et d'offrir un autre mécanisme de soutien afin que les besoins supplémentaires puissent être comblés en temps opportun, atténuant ainsi ces risques.

Le CRDI a demandé aux organisations qui exercent leurs activités dans des environnements à haut risque d'établir des plans d'urgence pour permettre une mise en oeuvre rapide en cas d'escalade soudaine des difficultés contextuelles, comme dans le cas des situations de conflit et d'après-conflit. Enfin, la souplesse de l'approche du CRDI en matière de financement de la recherche a également permis aux organisations, en particulier celles des pays du Sud, de relever les défis parfois difficiles découlant des fluctuations monétaires. Il est arrivé assez fréquemment que les devises de pays comme l'Égypte perdent de la valeur par rapport au dollar canadien. Le CRDI a eu tendance à bien cerner les défis qui en découlaient et à ajuster les attentes des partenaires en conséquence, bien que certains partenaires trouvent que le CRDI pourrait être encore plus compréhensif et souple à cet égard.

## 9 Conclusion et recommandations

### 9.1 Conclusion sur les forces du CRDI

Le CRDI a apporté des contributions importantes et diverses au « développement d'organisations chefs de file », conformément aux thèmes de leadership élaborés dans le cadre de la présente étude. Que pourrait apprendre le CRDI au sujet de son approche et comment pourrait-il positionner ses investissements de façon plus stratégique, en s'appuyant sur un discours de leadership et d'organisations chefs de file? Il convient de réitérer ici quelques principales observations.

- Approche fondée sur le partenariat : cette approche représente la caractéristique la plus distinctive du soutien offert par le CRDI.
- Soutien personnalisé : le rôle que joue en permanence les responsables de programme pour assurer un soutien adapté aux besoins des organisations demeure le fondement de la démarche globale du Centre et de son efficacité.
- Modalités de financement : les différentes modalités de financement du CRDI (financement de base, soutien souple et soutien par l'intermédiaire de programmes stratégiques de développement organisationnel) lui ont permis d'accorder son soutien en fonction de chacun des thèmes choisis à l'égard du leadership.
- Structures et processus de l'organisation : le soutien accordé au développement des structures et processus organisationnels a engendré de bons résultats en matière de « recherche et utilisation des résultats » et d'interaction avec d'autres parties ».
- Orientation régionale : la priorité donnée au développement d'organisations et de réseaux d'ordre régional est un point fort important des efforts du Centre.
- Écosystème organisationnel : un important facteur d'efficacité et de viabilité découle de l'approche globale du CRDI qui intègre les organisations au sein d'écosystèmes organisationnels plus étendus.

Ces six caractéristiques forment la base de son approche et doivent être conservées et mises en valeur dans ses plans d'avenir.

### 9.2 Recommandations

Il ne fait aucun doute que le CRDI se doit de conserver les éléments essentiels de son approche pour soutenir et développer des organisations chefs de file. Par ailleurs, l'étude met cependant en lumière quelques domaines où le Centre aurait intérêt à remodeler et réorienter son approche. Les directives et les recommandations formulées ci-dessous visent à éclairer les discussions au CRDI sur la façon d'y donner suite de façon précise, dans la mesure où cela est jugé opportun. Elles sont formulées dans un contexte de recommandations, reprenant les principales conclusions de l'étude, et s'adressent principalement aux dirigeants du CRDI, à la direction de la Direction générale des programmes et des partenariats du CRDI, au personnel des programmes du CRDI et du POEV. Il est indéniable que d'autres recommandations sont possibles, mais l'équipe d'évaluation s'est efforcée d'en faire des priorités pour le CRDI à moyen terme, jusqu'à la fin de la période actuelle du Plan stratégique 2015-2020, et probablement même au-delà.

## Développer les structures et processus de l'organisation

Recommandation 1 : Le CRDI devrait poursuivre et même améliorer son soutien auprès des organisations, aux fins du développement de leurs structures et processus organisationnels.

Directive supplémentaire : Le soutien fourni à chaque organisation devrait être adapté à ses besoins (y compris le contexte politique et les priorités de recherche plus larges), ce que fait déjà le CRDI. Cette évaluation a fait ressortir que les investissements dans le développement de structures et de processus organisationnels permettent d'assurer l'efficacité de la recherche et l'utilisation des résultats par les organisations, ainsi que leur mobilisation et leur interaction avec d'autres parties, et constituent par conséquent de bons investissements. En particulier, le renforcement des capacités de gestion des organisations et la prestation d'un soutien en matière de planification stratégique permettent aux organisations de faire preuve de leadership dans leurs domaines respectifs.

## Soutien stratégique de base et développement organisationnel

Recommandation 2 : Le CRDI, au moment de fournir un financement de base et pour le développement organisationnel à des organisations établies, devrait accorder la priorité à l'orientation ou à la réorientation de la stratégie globale et à la planification.

Directive supplémentaire : Les organisations établies reçoivent rarement des fonds qui leur donnent expressément l'occasion d'évaluer leur orientation, d'ajuster leur parcours, de s'engager dans la planification stratégique et la mise en oeuvre. La présente étude a montré qu'un tel soutien, parfois offert par le CRDI, peut permettre à ces organisations de développer davantage leur leadership.

## Infrastructure de recherche organisationnelle

Recommandation 3 : Le CRDI devrait continuer d'offrir son soutien (sous la forme de petites subventions ou d'une proportion d'un financement de plus grande envergure) pour l'acquisition de matériel de recherche ou autre matériel technique aux organisations bénéficiaires, particulièrement les plus récemment fondées.

Les investissements modestes dans l'infrastructure de recherche (par exemple l'acquisition de matériel technologique, l'accès aux bases de données, etc.) permettent aux organisations d'entreprendre des recherches plus efficaces et efficientes et pourraient donc être offerts plus largement aux bénéficiaires du CRDI, en particulier les organisations plus jeunes et celles qui réorientent leurs activités.

## Réseaux de soutien

Recommandation 4 : Le CRDI devrait continuer à collaborer avec des réseaux pour cerner les besoins en matière de financement de base ou pour le développement organisationnel et notamment étudier les avantages d'appuyer l'établissement et le développement de secrétariats.

Directive supplémentaire : Les réseaux (et d'autres types d'organisations similaires) ont particulièrement bénéficié du soutien du CRDI en matière de renforcement et de développement du secrétariat, en soulignant que peu d'autres bailleurs de fonds ont offert ce soutien.

## Orientation régionale

Recommandation 5 : L'orientation régionale que s'est donnée le CRDI devrait être étendue et accrue; on devrait notamment développer le rôle d'ordre plus stratégique des bureaux régionaux et appuyer les dimensions régionales des efforts des bénéficiaires.

Directive supplémentaire : L'évaluation a conclu que le fait de soutenir (davantage) le développement de l'orientation régionale des activités aux organisations a contribué à leur leadership. Les bureaux régionaux et le personnel sont les mieux placés pour appuyer ce travail, mais avec la participation de l'ensemble de l'institution et des capacités du CRDI.



## Sexospécificité

Recommandation 6 : Le CRDI devrait collaborer avec les organisations pour dissiper les incertitudes et encadrer et intégrer l'égalité entre les sexes de manière appropriée, pour en faire un facteur dans le classement des organisations comme chefs de file actuels ou en devenir.

Directive supplémentaire : La sexospécificité a été un axe central important des activités du CRDI dans l'ensemble. Cependant, il n'a pas encore intégré l'importance de la sexospécificité en tant que critère du leadership et des organisations chefs de file dans son travail relationnel avec les bénéficiaires de subventions. Pour obtenir les meilleurs résultats, les plus éclairants et les plus appropriés au contexte, le CRDI et les bénéficiaires de subventions doivent travailler en collaboration et de façon structurée.

## Viabilité

Recommandation 7 : Le CRDI devrait demander et parfois exiger que les bénéficiaires existants ou éventuels se dotent de stratégies de mobilisation des ressources.

Directive supplémentaire : Le CRDI a fourni plus de soutien à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources que toute autre composante de son soutien lié aux structures et processus de l'organisation. Un investissement très apprécié qui a encouragé les organisations à diversifier leur financement.

Recommandation 8 : Le Centre devrait poursuivre ses investissements à l'avantage des chefs de file individuels et des écosystèmes organisationnels afin de promouvoir la viabilité et le leadership des organisations qu'il soutient.

Directive supplémentaire : Les chefs de file individuels, aussi bien dans la recherche que dans la gestion, sont au cœur du leadership et de la viabilité des organisations. En outre, étant donné que les organisations fonctionnent par rapport aux autres, leurs partenariats et autres modalités relationnelles, ainsi que leur visibilité au sein des écosystèmes organisationnels dans lesquels elles évoluent, devraient faire l'objet de soutien.

Recommandation 9 : Le CRDI devrait repenser sa relation avec les anciens bénéficiaires, notamment ceux qui faisaient partie des organisations chefs de file, une fois la relation de financement arrivée à son terme. On pourrait alors nouer une relation « post-financement », qui ne mettrait pas fin à la relation originale.

Directive supplémentaire : La fin d'une relation de financement n'entraîne pas nécessairement la fin d'une relation non fondée sur le financement. En fait, il y a des mérites à maintenir et à cultiver une telle relation post-financement. Premièrement, cela pourrait garantir que les acquis en matière de leadership des organisations au cours de la période postérieure au financement du CRDI ne soient pas perdus (par exemple les gains de réputation découlant de leur association au CRDI). Deuxièmement, l'expérience des anciens bénéficiaires de subventions du CRDI serait mise à la disposition du personnel du programme du CRDI et des bénéficiaires actuels, leur permettant de mettre leur expérience au service de la prochaine génération d'organisations chefs de file. Une version plus modeste de cette relation post-financement pourrait supposer la mise en place de ce qui s'apparente à un réseau d'anciens participants. Une vision et une approche plus ambitieuses peuvent offrir des possibilités encore plus intéressantes.



## Leadership stratégique et organisation du CRDI

Recommandation 10 : Le CRDI devrait se montrer plus déterminé à intégrer le langage et le discours de nature stratégique de ses plans stratégiques dans son domaine de programme, à ses activités à l'échelle des programmes et des projets, ainsi que dans son système et ses pratiques de suivi et d'évaluation.

Directive supplémentaire : Le CRDI doit veiller à ce que le langage et le discours contenus dans ses plans stratégiques (par exemple au sujet du leadership et des organisations chefs de file pour 2015-2020) soient bien intégrés au langage, aux priorités, aux orientations, aux attentes et aux travaux concrets produits par l'organisation et les bénéficiaires sur le plan du domaine de programme, des programmes, des projets et des établissements. Les stratégies de programme, la façon dont le soutien est conçu, les relations avec les bénéficiaires de subventions, le système de suivi et d'évaluation, la façon dont les résultats sont mesurés, ainsi que les rapports sur les priorités stratégiques du CRDI et des bénéficiaires de subventions doivent en témoigner. De cette façon, les objectifs communs du CRDI et de ses bénéficiaires de subventions seraient fondés sur un cadre clairement défini et confirmé.

## Appendix I Organisations

ORGANISATION	AMOUNT OF CUMULATIVE COMMITTED FUNDING	TOTAL NUMBER OF GRANTS	RANGE OF SUPPORT	CLASSIFICATION
Africa Centre for Systematic Reviews and Knowledge Translation	CAD 256,600.00	1	2013 - 2016	University
African Economic Research Consortium (AERC)	CAD 15,301,780.68	26	1989 - 2018	Research Network
African Health Research Forum (AfHRF)	CAD 1,073,735.00	4	2002 - 2007	Other
African Institute for Mathematical Sciences (AIMS)	CAD 46,582,680.00	4	2012 - 2018	Network
Agua Sostenible	CAD 2,358,600.00	4	2005 - 2016	Other
Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)	CAD 1,234,788.00	1	2011 - 2018	Research Organisation
Arab Council for the Social Sciences (ACSS)	CAD 1,908,850.00	1	2007 - 2009	Other
Arab Reform Initiative (ARI)	CAD 4,556,500.00	7	2005 - 2018	Research Organisation
Asian Partnership on Emerging Infectious Disease Research (APEIR)	CAD 2,494,530.00	7	2009 - 2018	Research Network
Association for Progressive Communications (APC)	CAD 14,287,887.54	33	1999 - 2018	Research Network
Canadian Association for the Study of International Development (CASID)	CAD 2,173,077.00	7	1999 - 2018	Other
Canadian Council for International Cooperation (CCIC)	CAD 3,081,399.00	20	1977 - 2018	Network
Caribbean Knowledge Economy (CKE)	CAD 3,431,299.35	1	2012 - 2013	Network
Centre for Economic and Social Development (CESD)	CAD 1,828,200.00	2	2014 - 2018	Research Organisation
Collective for Research and Training for Development Actions (CRTD-A)	CAD 1,012,561.68	5	2001 - 2010	Other

ORGANISATION	AMOUNT OF CUMULATIVE COMMITTED FUNDING	TOTAL NUMBER OF GRANTS	RANGE OF SUPPORT	CLASSIFICATION
Community of Evaluators of South Asia	CAD 785,516.00	2	2007 - 2016	Network
Consortio de Investigacion Economica y Social (CIES)	CAD 9,468,981.00	14	1999 - 2018	Research Organisation
Consortium for National Health Research (CNHR)	CAD 446,000.00	3	2010 - 2011	Research Network
East African Resilience Innovation Hub (EARH)	CAD 1,998,100.00	1	2015 - 2018	Research Network
Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP)	CAD 2,764,680.00	5	2004 - 2015	Research Network
Economic Research Forum (ERF)	CAD 9,739,180.00	16	1994 - 2016	Research Network
Educational Research Network for West and Central Africa (ERNWACA- ROCARE) Ivory Coast	CAD 75,000.00	1	2012 - 2013	Research Network
Educational Research Network for West and Central Africa (ERNWACA- ROCARE) Mali	CAD 4,775,860.17	12	2002 - 2009	Research Network
EQUINET - Network on Equity in Health	CAD 4,316,925.00	6	2001 - 2018	Research Network
Global Development Network (GDN)	CAD 4,582,400.00	7	2002 - 2018	Research Network
Global Health Institute (American University of Beirut)	CAD 12,414,362.71	51	1974 - 2018	University
Health Systems Research Institute (HSRI)	CAD 1,750,400.00	7	2009 - 2013	Research Network
Innovations, Environnement et Développement en Afrique (IED)	CAD 3,543,305.00	5	2009 - 2018	Research Organisation
Institut des Sciences, des Technologies et des Études Avancées d'Haïti (ISTEAH)	CAD 568,900.00	1	2014 - 2018	University
Institute of Human Development (IHD)	CAD 1,879,827.00	10	2007 - 2016	Research Organisation
Institute of Social Studies Trust (ISST)	CAD 2,813,160.00	17	1987 - 2015	Other
Instituto Nacional de salud Publica (INSP)	CAD 8,037,698.39	22	1992 - 2018	Research Organisation

ORGANISATION	AMOUNT OF CUMULATIVE COMMITTED FUNDING	TOTAL NUMBER OF GRANTS	RANGE OF SUPPORT	CLASSIFICATION
Kenya AIDS Vaccine Initiative - Institute of Clinical Research (KAVI-ICR)	CAD 1,484,540.00	2	2010 - 2014	Research Organisation
Latin American Trade Network (LATN)	CAD 5,432,760.00	6	1998 - 2016	Research Network
Learning Initiatives on Reforms for Network Economies (LirneAsia)	CAD 12,667,189.27	17	2005 - 2018	Research Organisation
M.S. Swaminathan Research Foundation, India	CAD 7,658,650.00	17	1992 - 2014	Research Organisation
Mercosur Economic Research Network (MERCONET)	CAD 3,874,800.00	7	2006 - 2018	Research Network
Namibian Economic Policy Research Unit (NEPRU)	CAD 921,428.00	5	1998 - 2009	Research Organisation
North South Institute	CAD 15,288,713.00	31	1976 - 2015	Research Organisation
Partnership for Economic Policy, Inc. (PEP)	CAD 3,498,500.00	2	2015 - 2018	Research Network
Regional Dialogue on the Information Society Network (DIRSI- REDIS)	CAD 2,458,482.00	6	2006 - 2018	Research Network
Research ICT Africa	CAD 6,330,791.00	5	2009 - 2018	Research Network
RIMISP[Corporación de Derecho Privado «Rimisp» - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural] or [Corporación Rimisp]	CAD 24,665,279.00	15	1992 - 2018	Research Network
South African Development Research Network (SADRN)	CAD 800,000.00	2	2007 - 2013	Research Network
Sustainable Development Communications Network (SDCN) (formerly 'spinning the web')	CAD 942,000.00	1	1998 - 2002	Research Network
Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS) (Association incorporated under Section 21)	CAD 5,560,338.03	9	2001 - 2015	Research Organisation
Trade Knowledge Network (TKN)	CAD 876,760.00	2	1997 - 2004	Research Network
University for Peace (UPEACE Africa)	CAD 5,539,576.00	11	1999 - 2015	University

ORGANISATION	AMOUNT OF CUMULATIVE COMMITTED FUNDING	TOTAL NUMBER OF GRANTS	RANGE OF SUPPORT	CLASSIFICATION
Viet Nam Economic Research Network (VERN) - (Later renamed the Mekong Economic Research Network (MERN))	CAD 2,181,285.00	2	2006 - 2015	Research Network
West Africa Rural Foundation (FRAO, WARF)	CAD 3,081,163.61	8	1993 - 2005	Research Organisation
West and Central African Research and Education Networking (WACREN)	CAD 256,657.00	1	2010 - 2014	Research Network
WorldFish Centre	CAD 8,124,560.00	18	1984 - 2018	Research Organisation

## Appendix II Detailed Methodology

### Guiding Approaches

- The evaluation design was influenced by Contribution Analysis<sup>12</sup> and Realist Evaluation approaches<sup>13</sup>, aiming to understand IDRC's contributions to building leading organisations and the ways in which these contributions have played out.
- The evaluation team restructured and analysed a Theory of Change (ToC) specific to building leading organisations.
- The evaluation was anchored in an evaluation matrix (Appendix III) that spelled out the specific questions, sub-questions and key indicators, as well as the sources of data.
- The evaluation was undertaken in a highly participatory manner, engaging stakeholders throughout, including staff at IDRC, a diverse range of grantees, collaborators, research users, and others within the wider network.
- The evaluation team took gender into consideration in the design and implementation of this evaluation. As such, a roughly equivalent number of women and men were interviewed and otherwise consulted, to the extent possible; the conceptual framework used by the evaluation team was inclusive of gender awareness, gender sensitivity and gender transformation; data collection and data analysis was gender disaggregated, to the extent possible and desirable; and evaluation team fieldwork was undertaken by both women and men.
- The analysis within this report incorporates both retrospective (accountability) and prospective (learning) dimensions.
- This evaluation was informed by the Organisation for Economic Co-operation and Development-Development Assistance Committee (OECD-DAC) Evaluation Standards.<sup>14</sup>

The design and conduct of this evaluation have been utilization-focused, pursuing a mixed-methods approach to provide an overall understanding of the contribution of IDRC towards building leading organisations.

### Contribution Analysis

A Contribution Analysis approach was used to inform this evaluation which allowed the evaluation team, in addition to diverse methodological approaches, to assess the “contribution a program is making to observed results”<sup>15</sup>. The understanding of the context in which IDRC provides OD support is further informed through a complexity and systems thinking approach, with the framing of the evaluation questions being guided by the contribution which IDRC has made to building leading organisations.

---

<sup>12</sup> Mayne, J. (2008), Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC

BRIEF16. <sup>13</sup> Pawson, R. and Tilley, N. (1997) Realistic Evaluation, Sage

<sup>14</sup> OECD Development Assistance Committee (2010) Quality Standards for Development Evaluation. DAC Guidelines and Reference Series. Secretary-General of the OECD, available at

<http://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf> [accessed on November 15, 2017]

<sup>15</sup> Mayne, J. (2008), Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC BRIEF16.

Considerations for the complexity in which IDRC operates in terms of providing OD support, the evaluation is considerate of several compounding factors. First, the context in which each organisation operates results in a multiplicity of political, economic and sociological factors which required careful consideration throughout the evaluation. Second, IDRC has supported the organisations found in this evaluation for varying lengths of time, providing different amounts and types of OD support, and in vastly differing scientific fields. Finally, there are in many cases several organisations providing OD support to the grantees included in this evaluation in addition to IDRC, thus this degree of complexity must be accounted for prior to making specific attributions regarding building leading organisations.

### Realist Evaluation

This evaluation was jointly influenced by a Realist Evaluation approach. Similarly, theory-based, realist evaluation seeks to answer questions such as “How or why does this work, for whom and in what circumstances?” rather than asking questions like “what works?”. Intent on generating such understanding, this evaluation was influenced by a realist evaluation approach. It sought to understand not only the extent of IDRC’s contribution to building leading organisations, but also the ways in which such contributions have resulted in leadership. The range of methods selected for this evaluation allowed this to be undertaken in ways which blend the Contribution Analysis influenced approach and the Realist Evaluation approach chosen to frame and guide this work.

### Supportive Approaches

While this evaluation was framed and guided by Contribution Analysis and Realist Evaluation approaches, a number of supportive approaches also informed the work completed.

### Utilization-Focused Evaluation

Given the accountability as well as learning orientation of this evaluation, we adopted a Utilization-Focused Evaluation (UFE) approach, informed by the work of Patton (2008).<sup>16</sup> Thus, the main objective of the evaluation was to ensure that it is useful to its intended users in terms of covering accountability and learning. As such, the team conducted the evaluation according to the different uses and users identified. During the inception workshop, the following users and uses were identified:

- IDRC Management: Notable interest in evidence and assessment related to the strategic objective ‘Building the Leaders for Today and Tomorrow’ and IDRC’s value proposition with specific attention to building leading organisation; Share learning to inform strategic planning and Board discussions.
- IDRC Programs: Assess results of diverse strategies; Produce learning that could inform current and future programming; Support reflections on the need for strategic and operational coherence across Program Areas and Programs.
- IDRC Communications and Thought Leadership: Contribute to IDRC engagement with grantees and the R4D community on approaches and results.

### Strategic Evaluation

In management literature, strategic evaluation is described as the process of determining the effectiveness of a given strategy in achieving organisational objectives and taking corrective action, wherever required.<sup>17</sup> Strategic evaluation may involve testing the effectiveness of a strategy, keeping the organisation on track,

<sup>16</sup> Patton, M.Q. (2008) Utilization-Focused Evaluation: 4th edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications

<sup>17</sup> Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). Strategic management: A new view of business policy and planning. Little, Brown.

and monitoring if the strategy is producing the desired effect. A strategic evaluation may address a wide range of questions, including: whether the premises underlying the strategy are proving to be correct, and if the strategy is guiding the organisation towards its objectives. It can also include an examination of whether the organisation and managers are taking steps that ought to be taken, if there is a need to change or reformulate the strategy, how the organisation is performing, and what resources are being directed towards the strategy. In this way, strategic evaluation is part of the overall strategic control of an organisation that addresses the dual questions of whether: 1) the strategy is being implemented as planned; 2) the results produced by the strategy are those intended.

The Strategic Objective on contributions to building leadership (i.e. Building Leaders for Today and Tomorrow) was formally articulated in 2015. This focus on leadership and leading organisations builds on previous IDRC work. Historically, many IDRC programs and activities have included explicit or implicit OD components, aimed at building the capacities of partners in the Global South. With this recent Strategic Objective in place and stemming from it, IDRC is seeking to understand the range of interpretations of “leadership”, as related to leading organisations. It wishes to learn what IDRC’s contributions to building leading organisations have been and to systematize that learning. This evaluation meant to inform strategic and appropriately coordinated ways forward for IDRC in building leading organisations (including what might be changes required to do so more effectively), in recognition of existing and emerging challenges (e.g. R4D in fragile contexts). In this sense, this strategic evaluation will inform the overall strategic management process.

### Participatory Evaluation

This evaluation was undertaken through continuous and meaningful engagement with stakeholders at all stages with the intent of being highly participatory and utilization-focused. The team worked closely with IDRC, POEV, as well as a diverse range of grantees and research users throughout this mandate. At various stages, the team engaged with Directors of Program Areas (DPAs), Program Leaders (PLs) and Program Officers (POs), research grantees, and research users. Drawing on the range of methods used in the evaluation, the evaluation team enabled an internal reflection amongst key and diverse stakeholders of the program, and provided our expert assessment of the contributions of IDRC towards leadership. We are confident that by pursuing such a participatory methodology, we were able to promote both a sense of ownership and trust in the evaluation, its findings, and recommendations.

To illustrate, the evaluation included broad and targeted consultations through different means and for various purposes.

- During the Inception Phase, the team engaged with IDRC’s POEV, the management of the Programs and Partnerships branch (e.g. DPAs), PLs and POs and grantees to develop a shared understanding of the evaluation.
- During the Data Collection Phase, the team conducted interviews and sense-making exercises with a broad selection of stakeholders from among the IDRC staff, grantees, research users, and others.
- During field missions, the team undertook in-depth interviews, focus-group discussions (FGDs) and sense-making exercises with an array of grantees.
- The consultations were further complemented by a large online survey which was sent to all stakeholder organisations available.
- Overall, the evaluation team continuously engaged with the POEV and other IDRC stakeholders (as appropriate) at all stages of the evaluation.



## Gender

Mindful of IDRC's concern in "enhancing [its] gender transformative approach", as explained by IDRC during inception, the evaluation team integrated the following elements into this evaluation:

- A roughly equivalent number of women and men were interviewed and otherwise consulted, to the extent possible;
- The conceptual framework used by the evaluation team was inclusive of gender awareness, gender sensitivity and gender transformation;
- Data collection and data analysis were gender disaggregated, to the extent possible and desirable; and
- Evaluation team fieldwork was undertaken by both women and men.

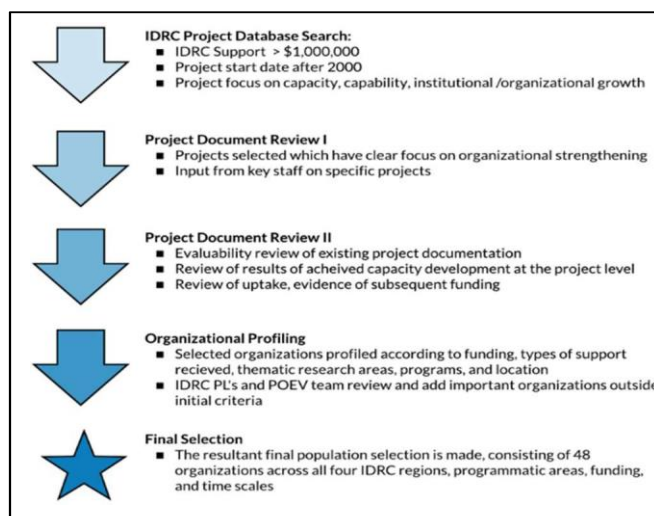
## Sampling Strategy

This evaluation employed a criterion-based, purposive sampling approach to select grantees to participate in different respective data collection methods. Through an extensive evaluability assessment, the POEV developed a list of organisations as suggested organisations to be included in this evaluation based upon the evaluability criteria presented in Figure ii.1. This list provided a basis for the evaluation team's grantee selection process, which evolved slightly throughout the course of the evaluation to include 52 organisations, with the four additions made following the inception phase due to recommendations by IDRC program officers.

Within this universe of 52 organisations, each was selected for inclusion at different data collection stages based upon four main criteria: geographic location, the number of years which they have received IDRC support, the IDRC program area they are categorized into, and the range of funding they have been given. Contact information was provided by the evaluation team for each of the organisations based upon historical IDRC records or recommended contacts by IDRC PO's involved with the organisations.

All organisations were engaged through at least two data collection methods, maintaining representation according to the sampling strategy proposed during the inception phase,

Figure ii.1 POEV Evaluability Assessment Process



and ensuring that no single organisation was represented in more than four data collection methods to prevent sampling bias (see Table 3.2). For a complete list of the 143 individual stakeholders engaged through each data collection method, see Appendix V.

## Portfolio Review

The evaluation team collected a sample of 142 documents which were scanned for relevance to the evaluation assignment, which underwent a "light scan"; from which a smaller, more selective sample were coded and analysed in greater detail (Table ii.1 ). For the full list of documents included in the portfolio review, see Appendix VII.

Table ii.1 Portfolio Review Documents Included in Analysis

	PCR	FTR	PAD	PMR	EVALUATION	ANALYSIS	ANNUAL REPORT
Total Documents in 'light scan'	38	31	50	7	13	6	3
Total Included in Analysis	28	13	13	5	13	6	1

Each of the documents in the more in-depth analysis listed above was systematically reviewed and coded according to the Dedoose reporting protocol, allowing for each relevant excerpt to be included in the triangulation process.

### Most Significant Change

In this evaluation, stories of significant change were collected from 14 senior-level staff (e.g. directors, CEOs) at organisations across the geographic and programmatic scope of IDRC's support to leading organisations (Table ii.92; also, Appendix V for stakeholders consulted during this stage). As a first data collection method, the stories of significant change allowed the evaluation team to gain an understanding from a stakeholder perspective as to what the fundamental characteristics of a leading organisation may be, what fosters the development of leading organisations, and what contributions IDRC has made to enabling such change within their own organisations (see Table ii.92) for the data collection tool used to elicit these responses).

Table ii.92 MSC Participants, by Region

	CANADA	ARO	LACRO	MERO	ROSSA
# of Most Significant Change participants	1	2	3	0	8

As this evaluation is theory-based, the MSC interviews were conducted with a realist evaluative approach, which recognized the political and social context, as well the constructive significant story-based approach used by MSC which need to be considered as part of the analysis on overall effectiveness. The discussions on the significant, impactful stories provided by individual leaders allowed the evaluation team to better understand the significant factors of change at the organisational level in terms of the IDRC support received, and its effectiveness.

### Survey

The evaluation team developed an online survey, designed to gather perceptual data from members of grantee organisations included in this evaluation on various dimensions of IDRC support. The survey design was based on the evaluation matrix. The construct and questions for the survey were validated by IDRC, which reviewed Universalialia drafts and provided feedback and recommendations for adjustments and finalization. Discussions regarding distribution methodology, accessibility, efficiency and cost-effectiveness led the team to use SurveyMonkey as the survey tool.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> The link, which is closed now, was located at.

[https://www.surveymonkey.ca/r/?sm=IQDO6PYRry16e\\_2BKSwq29ISzhR69h2kZ3gcZWWh9AI2yU\\_3D](https://www.surveymonkey.ca/r/?sm=IQDO6PYRry16e_2BKSwq29ISzhR69h2kZ3gcZWWh9AI2yU_3D)



The survey was launched online on 9 April 2018 and ran until 22 June 2018. During this time, researchers of all selected organisations were sent invitations to participate in the survey, as well as two reminders. Key Informant Interviewees were not included in the distribution list. Ultimately, the survey was completed by 63 out of the 250 individuals, which represents a response rate of 25%. A total of 34 organisations to whom it was sent provided responses, which is over 65% of the organisations included in our study. The survey template is presented in Appendix VIII, and a summary and results of the survey are available in Appendix IX.

## Field Visits

Field visits were used to collect additional data, validate, further develop and triangulate emergent findings, conduct interviews and hold sense-making workshops. The evaluation team undertook field visits to 6 selected sites – with 4 visits taking place in person, and 2 taking place virtually via Skype / Zoom.

- In Person: Kenya, India, Egypt, Lebanon
- Virtual: Uruguay, Chile

Undertaking field visits afforded the evaluation team the opportunity to engage with grantees directly and to undertake data collection and validation processes through sense-making exercises, thereby informing the ToC and Contribution Analysis. There was a total of 101 individuals contacted during in-person and virtual field missions in this evaluation, 12 of which were IDRC staff participants in sense-making workshops.

## Sensemaking Workshops

During each of the field missions, both physical and virtual, evaluation staff hosted sensemaking workshops with grantees to collect their inputs on the events, expectations, and outcomes around organisational development support provided by IDRC (Table ii.3). These workshops created a learning environment for grantees across multiple organisational levels, providing space for sharing fruitful insights into the key evaluation questions and ToC development, as well as acting as a light evaluation capacity-building exercise within certain organisations.

Table ii.3 Sensemaking Workshop Participation

	INDIA	KENYA	EGYPT	LEBANON	URUGUAY	CHILE
# of grantee organisations	4	3	2	4	1	1
# of sense-making participants	31	17	15	20	3	3
# of IDRC staff participants	5	5	1	0	1	0

In Canada, several<sup>19</sup> sensemaking workshops guided by the evaluation team with IDRC program and project staff similarly informed the evaluation team's understanding of the role that IDRC plays in building leading organisations.

Overall, the rich, diverse and ample data collected by the evaluation team was, in the evaluation team's estimation, sufficient for answering the range of questions raised for this study.

<sup>19</sup> During data collection, two sense-making workshops were undertaken with IDRC staff in Canada. During the inception phase of this study, a preliminary set of FGDs were also undertaken with IDRC staff.

## Appendix III Evaluation Matrix

	EVALUATION QUESTION	SUBQUESTION <sup>20</sup>	INDICATOR/ ANALYSIS <sup>21</sup>	SOURCE
Relevance	How do grantee organisations define being “leading” organisations in their fields?	<p>What does it mean to be a “leading organisation”?</p> <p>What are the features of leadership, in the respective fields at-large?</p> <p>What is the relevance of IDRC’s “leadership” support to grantees?</p> <p>What is the of alignment in the understanding and framing of “leadership” between IDRC programs being offered and the grantees being supported?’</p>	<p>Development of a framework of “leading organisations” (see Appendix III)</p> <p>Development of a framework of “Typology of IDRC Support to Leadership” and “leading organisations” framework</p> <p>Stakeholder views on congruence between IDRC support and development of organisations as leaders</p> <p>Iterative, comparative discursive examination/analysis of framings</p>	<p>Document review</p> <p>Interviews with IDRC</p> <p>MSC Interviews with grantees</p> <p>Semi-structured interviews with grantees</p> <p>Field visits</p> <p>Sense-making</p> <p>External validation</p>
Effectiveness	<p>How have IDRC programs incorporated organisational development support into grants, via flexible research funding or other measures?</p> <p>What were the specific organisational development</p>	What are the specific support measures provided to organisations?	<p>Analysis of IDRC support for building leading organisations, broadly and in line with the “Typology of IDRC Support for Leadership”</p> <p>Analysis of relative strengths and limitations of different types of support modalities</p>	<p>Document review</p> <p>Interviews with IDRC</p> <p>MSC Interviews with grantees</p> <p>Semi-structured interviews with grantees</p> <p>Field visits</p> <p>Sense-making</p>

<sup>20</sup> Subquestions have been developed as a way to guide the evaluation study. However, the evaluation team may modify this list iteratively, to best serve the purposes and objectives of the evaluation.

<sup>21</sup> Indicators/Analysis has been included as a way to guide the evaluation study. However, the evaluation team may modify this list iteratively, to best serve the purposes and objectives of the evaluation.

	EVALUATION QUESTION	SUBQUESTION <sup>20</sup>	INDICATOR/ ANALYSIS <sup>21</sup>	SOURCE
	objectives of the IDRC programs and how do they relate to positioning organisations as leaders in their fields/sectors? To which organisations was this support offered and with what rationale?		(core, flexible, grant, length, etc.) Data from IDRC evaluability assessment	
	Among those organisations, what capacity and leadership results have been achieved, in what timeframe and with what resources?	What are the contributing factors to leadership and organisational development? How can these factors inform IDRC considerations in the future?	Theory of Change Analysis Indicators based on the “leadership themes” and on “typology of IDRC support” Performance of organisations against ‘leadership framework’, correlated with type of support received Consideration of diverse factors, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Contextual factors, including geography, development trajectory, political economy, etc.</li> <li>□ Gender (awareness, sensitivity, transformation)</li> <li>□ Presence of other IDRC-supported organisations</li> </ul>	Document review Interviews with IDRC MSC Interviews with grantees Semi-structured interviews with grantees Field visits Online survey Sense-making
	Have leadership results contributed to organisational sustainability and effectiveness toward influencing	What contribution has IDRC support made to building leading organisation, noting that other	Changes in ability to secure other funds Changes in planning for longevity (e.g. succession planning)	Document review Interviews with IDRC MSC Interviews with grantees

	EVALUATION QUESTION	SUBQUESTION <sup>20</sup>	INDICATOR/ ANALYSIS <sup>21</sup>	SOURCE
	development outcomes, and if so, how?	organisations have contributed as well? What is the extent to which building leading organisations contributed to organisational stability, longevity, reputation, etc.?		Semi-structured interviews with grantees Field visits Online survey Sense-making
	How do the findings about organisational development results compare with the lessons emerging from the Think Tank Initiative?		Comparative examination of diverse IDRC support modalities correlated with different leadership themes	Document review Interviews with IDRC Sense-making
Lessons learned	What lessons can be drawn about what contributes most significantly to building leading organisations, including the drivers of change within organisations, about IDRC strategies to support those organisations, and about the timeframes of IDRC support?	Lessons related of the following: □ Drivers of change within organisations; IDRC strategies to support organisations; IDRC strategies to create favourable/enabling environments for organisations; The time frames of IDRC support  What could be improved? What should be avoided? What are notable challenges, constraints, opportunities? Are there aspects unique to geographic locations? Are there particular aspects unique to any thematic area?	Expert analysis	Document review Interviews with IDRC staff MSC Interviews with grantees Semi-structured interviews with grantees Online survey Field visits Sense-making
	Which organisations have thrived and established	What factors about IDRC support should be taken into consideration when	Expert analysis	Document review Interviews with IDRC

	EVALUATION QUESTION	SUBQUESTION <sub>20</sub>	INDICATOR/ ANALYSIS <sub>21</sub>	SOURCE
	<p>themselves as leaders?</p> <p>Is there a correlation between their success, and the types of OD support IDRC has offered?</p> <p>What factors about an organisation and its context should be considered when deciding whether OD investment might be most effective?</p>	<p>programming for leadership and building leading organisations?</p> <p>Are there differences in leadership pathways stemming from different IDRC support modalities?</p> <p>Which organisations, if any, have not established themselves as leaders? Why? What can be learned from this?</p>		<p>MSC Interviews with grantees</p> <p>Semi-structured interviews with grantees</p> <p>Field visits</p> <p>Online survey</p> <p>Sense-making</p>



## Appendix IV Grantee Organisation by Data Collection Method

Legend:

X = Method Carried Out

O = Contacted Without Response

NA = Marked as 'do not contact'

ORGANISATION	COUNTRY	INCEPTION	PORTFOLIO REVIEW	MSC	FIELD MISSION	SEMI-STRUCTURED	SURVEY
Africa Centre for Systematic Reviews and Knowledge Translation	Uganda		X	X			X
African Economic Research Consortium (AERC)	Kenya		X		X		X
African Health Research Forum (AfHRF)	Tanzania		X				
African Institute for Mathematical Sciences (AIMS)	Rwanda		X	X			X
Agua Sostenible	Bolivia		X	O			X
Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)	Egypt		X		X		X
Arab Council for the Social Sciences (ACSS)	Lebanon		X		X		X
Arab Reform Initiative (ARI)	France						X
Asian Partnership on Emerging Infectious Disease Research (APEIR)	Indonesia		X	O			X
Association for Progressive Communications (APC)	South Africa		X	X			X

ORGANISATION	COUNTRY	INCEPTION	PORTFOLIO REVIEW	MSC	FIELD MISSION	SEMI-STRUCTURED	SURVEY
Canadian Association for the Study of International Development (CASID)	Canada		X			X	X
Canadian Council for International Cooperation (CCIC)	Canada		X			O	X
Caribbean Knowledge Economy (CKE)	Jamaica	X	X				
Centre for Economic and Social Development (CESD)	Myanmar		X	X			
Collective for Research and Training for Development Actions (CRTD-A)	Lebanon		X		X		
Community of Evaluators of South Asia	India		X		O		X
Consortio de Investigacion Economica y Social (CIES)	Peru		X	X			
Consortium for National Health Research (CNHR)	Kenya	NA	NA	NA	NA	NA	NA
East African Resilience Innovation Hub (EARH)	Kenya		X		X		X
Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP)	Thailand		X			X	
Economic Research Forum (ERF)	Egypt		X		X		

ORGANISATION	COUNTRY	INCEPTION	PORTFOLIO REVIEW	MSC	FIELD MISSION	SEMI-STRUCTURED	SURVEY
Educational Research Network for West and Central Africa (ERNWACA-RO CARE) Ivory Coast	Ivory Coast			X			X
Educational Research Network for West and Central Africa (ERNWACA-RO CARE) Mali	Mali		X	O			X
EQUINET - Network on Equity in Health	Zimbabwe		X	O			X
Global Development Network (GDN)	India		X		X		X
Global Health Institute (American University of Beirut)	Lebanon	X	X		X		X
Health Systems Research Institute (HSRI)	Indonesia		X	O			
Institut des Sciences, des Technologies et des Études Avancées d'Haïti (ISTEAH)	Haiti	X	X	X			X
Innovations, Environnement et Développement en Afrique (IED)	Senegal		X				X
Institute of Human Development (IHD)	India		X		X		X
Institute of Social Studies Trust (ISST)	India		X	X	X		X
Instituto Nacional de salud Publica (INSP)	Mexico		X	O			

ORGANISATION	COUNTRY	INCEPTION	PORTFOLIO REVIEW	MSC	FIELD MISSION	SEMI-STRUCTURED	SURVEY
Kenya AIDS Vaccine Initiative - Institute of Clinical Research (KAVI-ICR)	Kenya		X		O	O	
Latin American Trade Network (LATN)	Argentina		X	O			
Learning Initiatives on Reforms for Network Economies (LirneAsia)	Sri Lanka	X	X				X
M.S. Swaminathan Research Foundation, India	India		X		X		X
Mercosur Economic Research Network (MERCUNET)	Uruguay		X		X		X
Namibian Economic Policy Research Unit (NEPRU)	Namibia		X				
North South Institute	Canada			O			X
Partnership for Economic Policy, Inc. (PEP)	Kenya	X	X		X		X
Regional Dialogue on the Information Society Network (DIRSI-REDIS)	Peru		X	X			
Research ICT Africa	South Africa		X	X			
RIMISP[Corporación de Derecho Privado «Rimisp» - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural] or [Corporación Rimisp]	Chile		X		X		X

ORGANISATION	COUNTRY	INCEPTION	PORTFOLIO REVIEW	MSC	FIELD MISSION	SEMI-STRUCTURED	SURVEY
South African Development Research Network (SADRN)	South Africa		X	X			
Sustainable Development Communications Network (SDCN) (formerly 'spinning the web')	Canada		X	X			X
Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS) (Association incorporated under Section 21)	South Africa	X	X	X			
Trade Knowledge Network (TKN)	Canada		X	X			X
University for Peace (UPEACE Africa)	Ethiopia		X			X	X
Viet Nam Economic Research Network (VERN) - (Later renamed the Mekong Economic Research Network (MERN))	Vietnam		X	O		O	X
West Africa Rural Foundation (FRAO, WARF)	Senegal		X				
West and Central African Research and Education Networking (WACREN)	Ghana		X	X			
WorldFish Centre	Malaysia	X	X	O			X



## Appendix V List of Stakeholders Consulted

### Inception Phase

#### Stakeholder Interviews: IDRC(Inception)

NAME	TITLE	PROGRAM   PROGRAM AREA
Amy Etherington	Senior Program Officer	Policy and Evaluation Division
Ann Weston	Program Leader	Foundations for Innovations, Technology and Innovation
Arjan De Haan	Program Leader	Employment and Growth, Inclusive Economies
Claire Thomson	Program Officer	Foundations for Innovation, Technology and Innovation
Colleen Duggan	Senior Strategist	Policy and Evaluation Division
Dominique Charron	Director	Agriculture and Environment
Farida Hassan	Co-op Student	Policy and Evaluation Division
Federico Burone	Regional Director, Acting Vice-President Programs and Partnership Branch	Latin America and the Caribbean
Greg Hallen	Program Leader	Food, Environment and Health; Agriculture and Environment
Julie Lafrance	Senior Program Specialist	Think Tank Initiative, Inclusive Economies
Laurent Elder	Program Leader	Networked Economies, Technology and Innovation
Maggie Gorman Velez	Director	Policy and Evaluation Division
Montasser Kamal	Program Leader	Maternal and Child Health, Inclusive Economies
Renaud DePlaen	Program Leader	Agriculture and Food Security, Agriculture and Environment
Robert McLean	Senior Program Specialist	Policy and Evaluation Division
Sandra Nduwimfura	Program Officer	Think Tank Initiative, Inclusive Economies
Sue Godt	Senior Program Officer	Maternal and Child Health, Inclusive Economies
Tavinder Nijhawan	Senior Program Advisor	Programs and Partnerships Branch
Tricia Wind	Senior Program Specialist	Policy and Evaluation Division

## Stakeholder Interviews: Grantees

NAME	TITLE	ORGANISATION
Helani Galpaya	Chief Executive Officer	Learning Initiatives on Reforms for Network Economies (LIRNEAsia)
Jane Mariara	Executive Director	Partnership for Economic Policy (PEP)
Maurice McNaughton	Director	Caribbean Knowledge Economy
Noha Hachach	Director of Health Strategy	American University of Beirut (Faculty of Health Science / Global Health Institute (GHI))
Olfat Khattar	Grants Manager	American University of Beirut (Faculty of Health Science / Global Health Institute (GHI))
Samuel Pierre	President of Board of Directors	Institut des sciences, des technologies et des études avancées d'Haïti (ISTEAH)
Saul Levin	Executive Director	Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS)
Yacine Khelladi	Executive Director	Fundación Taigüey

## Most Significant Change

NAME	TITLE	ORGANISATION
Alison Gillwald	Executive Director	Research ICT Africa
Boubakar Barry	Chief Executive Officer	West and Central African Research and Education Networking (WACREN)
Chat Garcia Romilo	Executive Director	Association for Progressive Communications (APC)
François Joseph Azoh	Professor	Educational Research Network for West and Central Africa (ERNWACA)
Javier Portocarrero	Executive Director	Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)
Judith Mariscal	Steering Committee Member	Diálogo Regional sobre la Sociedad de la Información (DIRSI)
Ludovic Comeau	Executive Director	Institut des Sciences, des Technologies et des Études Avancées d'Haïti (ISTEAH)
Matthew McCandless	Executive Director – IISD-ELA	International Institute for Sustainable Development



NAME	TITLE	ORGANISATION
Nelson Sewankambo	Professor, Principal of the Makerere University College of Health Sciences	Africa Centre for Systematic Reviews and Knowledge Translation (Makerere University)
Rajib Nandi	Research Fellow and Office-in-Charge	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Ramona Angelescu Naqvi	Director of Strategic Partnerships	Global Development Network (GDN)
Saul Levin	Executive Director	Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS)
Thierry Zomahoun	President and CEO	African Institute for Mathematical Sciences (AIMS) -Next Einstein Initiative Foundation (UK)
Zaw Oo	Executive Director	Centre for Economic and Social Development (CESD)

## Field Visit (India)

NAME	TITLE	ORGANISATION
Mubashira Zaidi	Research Analyst	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Rajib Nandi	Research Fellow and Office-in-Charge	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Ayesha Datta	Consultant	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Gurpreet Kaur	Consultant	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Ratna Sudarshan	Member, Board of Trustees	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Monika Banerjee	Research Fellow	Institute of Social Studies Trust (ISST)
Madhuri Dass Woudenberg	Head of Communications	Global Development Network (GDN)
Francesco Obino	Head of Programs	Global Development Network (GDN)
Ramona Angelescu Naqvi	Director, Strategic Partnerships	Global Development Network (GDN)
Bhim Reddy	Associate Fellow	Institute of Human Development
Priyanka Tyagi	Senior Manager (Programme, Administration and Communication)	Institute of Human Development
Sandip Sarkar	Professor	Institute of Human Development
Alakh N. Sharma	Professor & Director	Institute of Human Development
V.Selvam	Executive Director	MS Swaminathan Research Foundation
G.N. Hariharan	Director	MS Swaminathan Research Foundation

NAME	TITLE	ORGANISATION
R. Rukmani	Director	MS Swaminathan Research Foundation
Nancy J. Anabel	Director	MS Swaminathan Research Foundation
R.V. Bhavani	Project & Outreach Manager	MS Swaminathan Research Foundation
R. Ramasubramanian	Principal Coordinator	MS Swaminathan Research Foundation
S. Velvizhi	Head, Fish for Centre	MS Swaminathan Research Foundation
V.R. Prabavathy	Principal Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
Priyanka Mohan	Consultant	MS Swaminathan Research Foundation
G. Girigan	Principal Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
V. Gayatri	Principal Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
Suja George	Principal Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
K. Thachinamurthy	Project Coordinator	MS Swaminathan Research Foundation
P. Lakshmanan	Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
G. Anuradha	Principal Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
D.S. Girija	Senior Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
R. Rajkumar	Senior Scientist	MS Swaminathan Research Foundation
Sangeetha Rajesh	Research Uptake Manager	MS Swaminathan Research Foundation

#### Stakeholder Interviews: IDRC (India)

NAME	TITLE	PROGRAM   PROGRAM AREA
KS Murali	Senior Program Officer	Collaborative Adaptation Research
Phet Sayo	Senior Program Officer	Networked Economies

NAME	TITLE	PROGRAM   PROGRAM AREA
Seema Bhatia-Panthaki	Senior Program Officer	Think Tank Initiative
Vikas Kumar	Program & Research Advisor	ARO
Anindya Chatterjee	Regional Director	Global Health and Development

## Field Visit (Kenya)

NAME	TITLE	ORGANISATION
Lemma W. Senbet	Executive Director	Africa Economic Research Consortium (AERC)
Monica Naggaga-Kizito	Resource Mobilization Manager	Africa Economic Research Consortium (AERC)
Innocent Matshe	Director of Training	Africa Economic Research Consortium (AERC)
Wilson Wasike	Manager, Research	Africa Economic Research Consortium (AERC)
Tom Kimani	Manager, Training Programme	Africa Economic Research Consortium (AERC)
Witness Simbanegavi	Director, Research	Africa Economic Research Consortium (AERC)
Jean Kambuni	Research Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Philip Gathungu	Research Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Daisy Maritim	Research Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Kevin Maina	Associate Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Faith Kiboro	Associate Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Rita Gichema	Associate Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Jonathan	Not given	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Mutahi Ngunyi	Principal Fellow	Eastern Africa Resilience Hub (EARH)
Jane Mariara	Executive Director	Partnership for Economic Policy (PEP)
Philip Doyo Ade	Finance Officer	Partnership for Economic Policy (PEP)
Wanjiku Kiragu	M&E Officer	Partnership for Economic Policy (PEP)

## Stakeholder Interviews: IDRC (Kenya)

NAME	TITLE	PROGRAM   PROGRAM AREA
Elizabeth Muriithi	Programs and Research Advisor	ROSSA
Paul Okwi Pokwi	Senior program officer	Employment and governance programme
Sue Godt	Senior program officer	Maternal and child health
Ramata Thioune	Senior program officer	Governance and justice
Flaubert Mbiekop	Senior program officer	Social and Economic Policy

## Field Visit (Egypt)

NAME	TITLE	ORGANISATION
Mahmoud Adel Hassan	Associate Professor, Department of Environmental Studies	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Afaf Mahmoud Hafey	Not given	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Lobna Samir E-Hosseiny	Communication Officer	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Nefertiti El Nikhely	Research Officer	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Rohida Gamal El-Dien Abdelwahab	Junior Researcher	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Toka Adel Hohamed El-Barky	Junior Researcher	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Ahmed Mohamed Harb Rabia	Assistant Professor, Faculty of Agriculture	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Dalia Mohamed Yacout	Researcher	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Ragia Moussa Nasr	Researcher at National Institute of Oceanography and Fisheries (NIOF)	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Mohamed A. Abdrabo	Professor	Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)
Ibrahim Elbadawi	Managing Director	Economic Research Forum (ERF)

Hanan Nazier	Associate Professor, Cairo University	Economic Research Forum (ERF)
Rafin Assaad	BoT Member and Thematic Leader	Economic Research Forum (ERF)
Yasmin Fahim	Director of Programs	Economic Research Forum (ERF)
Faiza Jafar	Director (Dubai Office)	Economic Research Forum (ERF)

## Stakeholder Interviews: IDRC (Egypt)

NAME	TITLE	PROGRAM   PROGRAM AREA
Sarwat Salem	Regional Director	IDRC Middle East and North Africa

## Field Visit (Lebanon)

NAME	TITLE	ORGANISATION
Farah Al Souri	Grants Coordinator	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Jana Chammaa	Program Coordinator	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Kassem Kaouk	Communications Manager	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Seteney Shami	Director General	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Najwa Grace Tohme	Finance and Admin Manager	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Muzna Al-Masri	Grantee (ACSS post doc)	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Waleed Hazbun	Grantee (Critical Security Project)	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Lea Bou Khater	Grantee (Post doc)	Arab Council for the Social Sciences (ACSS)
Lina Abou-Habib	Executive Director	Collective for Research and Training for Development Action (CRTD-A)
Jocelyn Dejong	Professor and Associate Dean	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)
Abla Sibai	Professor, Department of Epidemiology and Population Health (EPHD)	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)
Ruba Ismail	Instructor, Grant Manager	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)
Rima Nakkasm	Associate Professor, MPCM	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)
Rima Habib	Professor, Chair of Environmental Health	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)
Aline Germani	Instructor, Director of Center for Public Health	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)
Iman Nuwayhid	Dean	Faculty of Health Sciences (American University in Beirut, Lebanon)

NAME	TITLE	ORGANISATION
Marilyne Menassa	Programs & Initiatives Coordinator / Conflict Medicine Program Coordinator	Global Health Institute (GHI) (American University of Beirut)
Mania El Koussa	Special Projects Coordinator	Global Health Institute (GHI) (American University of Beirut)
Olfat Khattar	Grants Manager	Global Health Institute (GHI) (American University of Beirut)
Nour El Arnaout	Research Officer / Refugee Health Program Coordinator	Global Health Institute (GHI) (American University of Beirut)

## Virtual Field Mission (Chile)

NAME	TITLE	ORGANISATION
María Ignacia Fernández	Executive Director	Centro Latino Americano para el Desarrollo Rural (RIMISP)
Julio Berdegúe	Former Executive Director	Centro Latino Americano para el Desarrollo Rural (RIMISP)
Angela Maria Penagos Concha	Project Leader, Director of Columbia Office	Centro Latino Americano para el Desarrollo Rural (RIMISP)

## Virtual Field Mission (Uruguay)

NAME	TITLE	ORGANISATION
Federico Burone	LACRO Regional Director, Vice-President of Program and Partnership branch	IDRC
Andrés López	Project Leader, Executive Director (CENIT Argentina)	Mercosur Economic Research Network (MERCONET)
Cecilia Alemany	Coordinator (Red Sur)	Mercosur Economic Research Network (MERCONET)
Fernando Lorenzo	President, Structure and Finance (from CINVE Uruguay)	Mercosur Economic Research Network (MERCONET)

## Semi-Structured Interviews

NAME	TITLE	ORGANISATION
Ian Smillie	Board member, Ex-President	Canadian Association for the Study of International Development (CASID)
Mia Mikic	Chief, Trade Policy and Analysis Section and Coordinator of ARTNeT	ARTNeT

NAME	TITLE	ORGANISATION
Samuel Kale Ewusi	Director	University for Peace (UPEACE)

#### IDRC HQ Sense-making and Preliminary Findings Meetings

NAME	TITLE	PROGRAM   PROGRAM AREA
Claire Thompson	Program Officer	Foundations for Innovation
Tavinder Nijhawan	Senior Programs Advisor	Office of the Vice-President
Robert Hofstede	Associate Director	Climate Change, Agriculture and Environment
Renaud De Plaen	Program Leader	Canadian International Food Security Research Fund (CIFSRF)
Julie Lafrance	Senior Program Specialist	Think Tank Initiative
Ruhiya Seward	Senior Program Officer	Networked Economies, LirneAsia, Research ICT Africa (RIA)
Luc Mougeot	Senior Program Specialist	FHI, Canadian Association for the Study of International Development (CASID)
Marie-Gloriose Ingabire	Senior Program Specialist	MCH, Makerere University
Andres Sanchez	Senior Program Specialist	FEH, AUB FHI
Fernando Perini	Senior Program Officer	Networked Economies, LirneAsia
Bruce Currie-Alder	Program Leader	CC, MENA







## Appendix VIMSC Interview Template

### Most-Significant Change Story Interview Template

ELEMENTS OF STORY	DESCRIPTION
Description of change	
Key change	
Element/ mechanism of change	
Factors and context	
Context of change	
Factors contributing to change	
IDRC contribution	
Nature of IDRC support that contributed	
Significance of IDRC in change	
Project/ programs that were most significant	
Contribution of IDRC relative to other support	
Lessons	
What could have been done differently/ additionally? Why?	



## Appendix VII List of Documents Reviewed

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. *Gender & Society*. Vol. 4, Issue 2, pp. 139-158.
- Davies, R., and Dart, J. (2005). The “Most Significant Change” Technique: A Guide to Its Use. (Unpublished)
- de Vries K. M., Korotov K. (2010) “Developing Leaders and Leadership Development.” INSEAD
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M. (2000) The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation *The Journal of Brand Management*, 7 (4), pp. 241-255
- Gooderham M., (2012) UK Index of Thought Leaders 2011-12
- Hovland I. (2007) Making a Difference: M&E of Policy Research, Working Paper 281. London, Overseas Development Institute.
- IDRC (2015) Agriculture and Food Security Program Implementation Plan
- IDRC (2015) Building leaders in research for development: literature review.
- IDRC (2015) Employment and Growth Implementation Plan: Unlocking the Potentials of Inclusive Economies Draft 3
- IDRC (2015) Governance and Justice Program Detailed Implementation Plan. Internal DRAFT Working Document
- IDRC (2016) Agriculture and Environment, Progress Report to the Board of Governors
- IDRC (2016) Foundations for Innovation, Detailed Implementation Plan
- IDRC (2016) IDRC Climate Change program, Implementation Plan (2015-2020)
- IDRC (2016) Inclusive Economies, Progress Report to the Board of Governors
- IDRC (2017) Agriculture and Environment, Progress Report to the Board of Governors MISSING: Maternal and Child Health, Climate Change, Foundations for Innovation
- IDRC (2017) Research for Global Challenges. Annual Report 2016 -2017
- IDRC (2017) Technology and Innovation, Progress Report to the Board of Governors
- IDRC (undated) Food, Environment and Health, Implementation plan 2015-2020
- IDRC (undated) Governance and Justice: impact pathways
- IDRC (undated) Networked Economies, Detailed Implementation Plan
- Jones H. (2011) A guide to monitoring and evaluating policy influence. Overseas Development Institute.
- Kivipõld K., Vadi M. (2010) «A measurement tool for the evaluation of organisational leadership capability», *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.118 36, <https://doi.org/10.1108/17465261011016595>
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014) Sensemaking in Organisations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*. Vol. 8, No. 1, 57 – 125.

- Mayne, J. (2008), Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC BRIEF16.
- Neilson S., Lusthaus C. (2005) Capacity Building at IDRC: Some Preliminary Thoughts.
- Neilson S., Lusthaus C. (2006) Capacity Building at IDRC: Results and Factors Supporting Results, Universalia
- Neilson S., Lusthaus C. (2007) IDRC-Supported Capacity Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Changes
- OECD Development Assistance Committee (2010) Quality Standards for Development Evaluation. DAC Guidelines and Reference Series. Secretary-General of the OECD, available at <http://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf> [accessed on November 15, 2017]
- Pasternack B.A., Williams T.D. and Anderson P.F. (2001), “Beyond the cult of the CEO – building institutional leadership”, *Strategy & Business*, Vol. 22, pp. 69-79.
- Patton, M.Q. (2008) *Utilization-Focused Evaluation*: 4th edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Shamma H. M. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 151– 169.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weiss T. G. (2010) How United Nations ideas change history *Review of International Studies* (2010), 36, 3–23, doi:10.1017/S026021051100009X

### Project Approval Documents

- IDRC (2008). Project Approval document: 105259 - Association for Progressive Communications (APC). Institutional Strengthening and Capacity Development Project
- IDRC (2008). Project Approval document: 105662 - Institute for Social Studies Trust (ISST) - Institutional Support
- IDRC (2012). Project Approval document: 107031 - The Arab Council for the Social Sciences (ACSS) - Support for institutional development, core capacities and inaugural research program
- IDRC (2013). Project Approval document: 107652 - AERC 25 Years and Beyond: Building Enduring Capacity for Economic Policy Analysis in Africa
- IDRC (2015). Project Approval document: 107856 - The Arab Council for the Social Sciences (ACSS) - Support for institutional development, core capacities and inaugural research program
- IDRC (2015). Project Approval document: 108196 - Partnership for Economic Policy (PEP) - Policy Analysis on Growth and Employment - PAGE II
- IDRC (2016). Project Approval document: 108311 - Canadian Council for International Co-operation (CCID) - Next-Generation Models for Canadian Collaboration in International Development

- IDRC (2017). Project Approval document: 108602 - African Institute for Mathematical Sciences - Harnessing Big Data to meet the Sustainable Development Goals: Building Capacity in the Global South
- IDRC (2017). Project Approval document: 108703 – Centre for Economic and Social Development (CESD) - Building Organisational Development among Myanmar think tanks
- IDRC (2017). Project Approval document: 108556 - Faculty of Health Science at American University Beirut, GHI - Towards the Establishment of a Global Health Institute in the Middle East and North Africa
- IDRC (2018). Project Approval document: 108443 – Latin American Trade Network (LATN) - Building leadership for LAC cities in a changing climate

### Project Completion Reports

- IDRC (2006). Project Completion Report: 102063 – African Health Research Forum - African Health Research Forum: Core Funding
- IDRC (2006). Project Completion Report: 103862 - Viet Nam Economic Research Network (VERN) - Viet Nam Economic Research Network (VERN) - Phase II
- IDRC (2007). Project Completion Report: 102658 – Asia-Pacific Research on Trade Network (ARTNET) - Asia-Pacific Research on Trade Network (ARTNET) Phase I
- IDRC (2007). Project Completion Report: 103371 - Regional Dialogue on the Information Society Network (DIRSI) - Regional Dialogue on the Information Society Network
- IDRC (2010). Project Completion Report: 104247 – Asia-Pacific Research on Trade Network (ARTNET) - Asia-Pacific Research on Trade Network (ARTNET) Phase II
- IDRC (2011). Project Completion Report: 105249 - Regional Dialogue on the Information Society (DIRSI) - Phase II Research Program (Instituto de Estudios Peruanos)
- IDRC (2012). Project Completion Report: 106085 – Arab Reform Initiative - The Arab Democracy Barometer
- IDRC (2013). Project Completion Report: 105308 - M.S. Swaminathan Research Foundation (MSSRF) - Strengthening Organisational and Research Capacities of M.S. Swaminathan Research Foundation (MSSRF)
- IDRC (2013). Project Completion Report: 105990 – MercoNet - Strengthening economic research and fostering entrepreneurial development in South America
- IDRC (2013). Project Completion Report: 106089 - Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS) - Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS) Core Grant Phase IV
- IDRC (2014). Project Completion Report: 105975 - Consorcio de Investigacion Economica y Social (CIES) - The Peru Consortium (CIES): Promoting Economic and Social Research for Policy Making under Decentralization in Peru
- IDRC (2014). Project Completion Report: 106012 - West and Central African Research and Education Networking (WACREN)
- IDRC (2014). Project Completion Report: 107665 - Global Development Network (GDN) - Global Development Network: supporting global research capacities

- IDRC (2015). Project Completion Report: 106099 - Caribbean Knowledge Economy - Caribbean Knowledge Economy: Coordinating Network
- IDRC (2015). Project Completion Report: 106321 - Institute for Human Development (IHD) - Labour Market Inequality in Brazil and India
- IDRC (2015). Project Completion Report: 106865 - Community of Evaluators of South Asia - Advancing Evaluation Theory and Practice in South Asia : Building a Community of Experts – Phase 2
- ICRD (2016). Project Completion Report: 106540 - Innovations, Environment and Development in Africa - Resource Mobilization for Research, what we've learned
- ICRD (2016). Project Completion Report: 106727 - University for Peace - Strengthening Research Capacity for Governance and Security in Sub Saharan Africa
- IDRC (2017). Project Completion Report: 106419 - National Institute of Public Health (INSP), Mexico. Ecohealth Field Building Leadership in Prevention and Control of Vector Borne Diseases (LAC)
- IDRC (2017). Project Completion Report: 107098 – Agua Sostenible - Strengthening local capacity for adaptation to climate change in the Bolivian Altiplano
- IDRC (2017). Project Completion Report: 107105 - Canadian Association for the Study of International Development (CASID) - Canadian Association for the Study of International Development: Organisational Strengthening 2012-2015
- IDRC (2017). Project Completion Report: 107227 - Economic Research Forum (ERF) - Economic Research Forum - Core Support 2013-2015
- IDRC (2017). Project Completion Report: 107237 - Africa Centre for Systematic Reviews and Knowledge Translation
- IDRC (2017). Project Completion Report: 107252 - WorldFish – Devolution of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA)
- IDRC (2017). Project Completion Report: 107490 - Consorcio de Investigacion Economica y Social (CIES) - Linking Social and Productive Development Policies for Inclusive Growth: A Program of Research and Capacity Building
- IDRC (2018). Project Completion Report: 107598 - Institut des Sciences, des Technologies et des Etudes Avancees d'Haiti (ISTEAH) - Supporting future university educators in Haiti (Renforcement de l'enseignement supérieur en Haïti)

### Project Monitoring Reports

- IDRC (2014). Project Monitoring Report: 106981 - The Faculty of Health Sciences (FHS) at the American University of Beirut - Shaping public health education, research and policy in the Arab World
- IDRC (2016). Project Monitoring Report: 107655 - Global Development Network - 'Evaluation for Building Research Capacity in LDCs' - Project Monitoring Report. 16 March 2016.
- IDRC (2017). Project Monitoring Report: 106551 - The Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA) - The Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)- Project



- IDRC (2018). Project Monitoring Report: 106551 - The Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA) - The Alexandria Research Centre for Adaptation to Climate Change (ARCA)- Project
- IDRC (2017). Project Monitoring Report: 107605 - The East African Resilience Innovation Hub (EARIH)

### Technical Reports

- American University Beirut Faculty of Health Sciences (2017). Final Technical Report: 106981 - American University Beirut Faculty of Health Sciences - Shaping Research for Health in the Arab World: A Systems and Network Approach to Advance Knowledge, Inform Policy, and Promote Public Health
- Asian Partnership on Emerging Infectious Disease Research (2011). Final Technical Report: 106321 – Health Research Systems Institute - Asian Partnership on Emerging Infectious Disease Research (APEIR) Organisational Consolidation and Development
- Association for Progressive Communications (2010). Second Technical Progress Report: 105259 - ICT4D Institutional Strengthening and Capacity Development Project
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (2016). Final Technical Report: 107091 – Latin-American Center for Rural Development - RIMISP Core Support for Rural Development Research phase 2
- Educational Research Network for West and Central Africa (2011). Final Technical Report: 105432 – ERNWACA - Institutional Support: in succession planning, recruitment and resource mobilization strengthening” for 2008-2010
- Educational Research Network for West and Central Africa (2011). Final Technical Report: 104561 - ERNWACA - “ROCARE Strategic Plan 2007-2011” for the period July 16<sup>th</sup>, 2007 to December 31<sup>st</sup>, 2011
- IDRC (2011). Final Technical Report: 104091 - Collective for Research and Training on Development- Action (CRTD-A) - Strengthening CRTD-A’s Organisational & Programme Capacity
- IDRC (2012). Final Technical Report: 105371 – Association for Progressive Communications (APC) – Implementation of a Business Development Strategy, Association for Progressive Communications
- IDRC (2017). Final Technical Report: 106915 – Asia Partnership on Emerging Infectious Disease – Linking Emerging Infectious Disease Research and Policy Networks in South-East Asia and China - APEIR PHASE II
- IDRC and DFID(2017). Final technical Report: 107185 - African Institute for Mathematical Sciences – Next Einstein Initiative
- Institute for Human Development and Cebrap (2015). Final Technical Report: 106919 – Labour Market Inequality in Brazil and India
- Learning Initiatives on Reforms for Network Economies Asia (2018). Interim Technical Report: 108175 - Learning Initiatives on Reforms for Network Economies Asia (Lirne Asia) - Towards a Networked Economy in Myanmar
- Namibian Economic Policy Research Unit (2009). Final Technical Report: 103025 - Namibian Economic Policy Research Unit (NEPRU) - Regional Integration, Trade, and Private Sector Development

- Regional Network for Equity in Health in East and Southern Africa (2017). Interim Technical Report: 107247 - Integrating research on health equity into policy and practice in east and southern Africa in east and southern Africa

### Evaluation Reports

- Blomeyer & Sanz (2017). Final Evaluation Report: Global Development Network (GDN) 'Evaluation for Building Research Capacity in LDCs'
- MDF Training & Consultancy (2017). Final Evaluation: 107185 - African Institute for Mathematical Sciences – Next Einstein Initiative
- PriceWaterhouseCoopers (2013). Internal Evaluation: 107031 - The Arab Council for the Social Sciences (ACSS) – Assessment of internal management and control

## Appendix VIII Interview Protocol

### Semi-Structured Interview Template

#### Guidelines

All interviews are to be recorded. Shortly after each interview, interviewers are to prepare a report that transcribes or summarizes the main findings of the interview. Where passages are quotes, please be sure to include quotation marks in the report. Otherwise, anything that is not in a quotation mark will be understood as either a paraphrased passage or an analytical reflection of the interviewer. Please be clear about this.

To facilitate management and use of interview data in the analysis and report writing, Interview Reports must use the headings / categories as defined below, drawn from the Evaluation Matrix and Interview Protocol. Since not all interviews will cover all the topics listed below, only the relevant headings should be filled in each report.

When you complete your interview reports, please name it Last name of interviewee\_first name of interviewee\_your name.docx and upload the document (along with the interview) to the server/ email Corey.

Date of Interview:

Interviewer: Organisation

Name:

Organisation Location (Country):

Participants: (name and title)

Interviewee Designation: Select one: Senior Leader, Mid-level Leader / Management, Researcher

Gender of Interviewee:

.....

Familiarity

#### 1. Relevance

1.1 Defining Leadership / Leading Organisations

1.2 Relevance / alignment of IDRC support (tailored support)

#### 2. Effectiveness: IDRC incorporation into programs

##### 2.1 Support Modalities

2.1.1 Est. / Improve Governance Structure

2.1.2 Est. / Improve Management Structure

2.1.3 Staff Recruitment

#### 2.1.4 Resource Mobilisation Strategy Development

#### 2.1.5 Project Management Staff Capacity

#### 2.1.6 Finance / Admin Staff Capacity

#### 2.1.7 Communication Staff Capacity

#### 2.1.8 M&E Staff Capacity

#### 2.1.9 Technology Acquisition, Development or

#### Improvement 2.1.x10 Establishment of new / improving facilities

#### 2.1.x11 Enabling Research

#### 2.1.x12 Enabling Publication and Dissemination of Research

#### 2.1.x13 Facilitating Networking / Exchanges

#### 2.1.x14 Expanding Org Presence

#### 2.1.x15 Other Support

### 3. Effectiveness: Leadership results

#### 3.1 Capacity and Leadership Results

##### 3.1.1 Inclusive and Equitable Governance

##### 3.1.2 Strategic, Adaptive, Communicative, Effective Management

##### 3.1.3 Fairness Regarding Human Resources

##### 3.1.4 Sustainable Resource Mobilization

##### 3.1.5 Capacity to undertake relevant and innovative research

##### 3.1.6 Generation of trusted evidence

##### 3.1.7 Engagement with multisectoral users

##### 3.1.8 Recognized Contributions to Impactful Positive Change at Scale

##### 3.1.9 Cultivating and Communicating a Niche

##### 3.1.x10 Extending Reach Through Visibility, Networks and

##### Partnerships 3.1.x11 Vision, Practice and ability to inspire others

#### 3.2 (Additional Factors) Timeframe of Results

#### 3.3 (Additional Factors) Resource Investment

#### 3.4 (Additional Factors) Contextual Factors

#### 3.5 (Additional Factors) Organisational Factors

### 4. Contribution of results: Sustainability

#### 4.1 Overall Sustainability

#### 4.2 Succession Planning

#### 4.3 Securing Additional Funds

#### 4.4 Stability

#### 4.5 Reputation

#### 4.6 Longevity

#### 4.7 Complementarity of Support from Other Sources

### 5. Contribution of results: Gender

#### 5.1 Gender Sensitivity Within Organisations Structure

#### 5.2 Gender sensitivity of Research Practices

#### 5.3 Gender Sensitivity of Organisational Outreach

#### 5.4 Gender Sensitivity of Leadership

### 6. Awards and Grants

#### 6.1 External Validation

### 7. Recommendations

## Focus Groups Discussions

### Protocol

1. What is your interpretation of the strategic objective ‘Building Leaders for today and tomorrow’, in both conceptual and concrete terms, for IDRC?
2. What is your understanding of what it means to be a leading R4D organisation? Can you provide an example of 1-2 leading r4d organisations supported by IDRC, and what defines them as ‘leading organisations’, from your perspective?
3. What are 1-2 of IDRC’s key strengths (strategically, programmatically, operationally) in contributing to building leading organisations?
4. Are there any areas / capacities of IDRC (strategically, programmatically, operationally) that you think are likely to merit further strengthening to be able to do this more effectively?
5. Are there things that IDRC may not be doing now, that it should consider doing into the future in seeking to contribute to building leading organisations?
6. Closing reflections.

### Objectives

- ☐ Engage with key stakeholders
- ☐ Develop the framework of ‘leading organisations’
- ☐ Develop the framework of IDRC support for building leading organisations
- ☐ Inform Theory of Change development



# Appendix IX Survey Template

## 1. BACKGROUND QUESTIONS

\* 1.1 Please select as many of the following options that accurately depict your profile in the organisation:

- ☐ Senior Leader / Director
- ☐ Mid-level Leader
- ☐ Management
- ☐ Researcher
- ☐ Board Member
- ☐ Other (please specify)

### Appendix IX

1.2 Please describe the number of years you have been involved with IDRC's support of your organisation:

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ Over 21

1.3 What is your gender?

- ☐ Male Female Other
- ☐ Prefer Not to Indicate

## 2. TYPE S OF IDRC SUPPORT IN BUILDING LEADING ORGANISATIONS

IDRC provides various types of support to organisations. Please answer Yes, No, or Do Not Know to the following questions, indicating which types of support IDRC has provided to your organisation.

	YES	NO	DO NOT KNOW
2.1. Establishment of/improvements in governance structure(s)			
2.2 Set up, or improvements to management / operational structures or practices			
2.3 Support related to staff recruitment			

	YES	NO	DO NOT KNOW
2.4 Development and/or implementation of a resource mobilization strategy			
2.5 Building/strengthening staff capacities – project management			
2.6 Building/strengthening staff capacities – administration/financial systems			
2.7 Building/strengthening staff capacities - communication			
2.8 Building/strengthening staff capacities – monitoring & evaluation			
2.9 Technology acquisition, development or improvement			
2.10 Establishment, acquisition of new, or improvement of existing facilities/organisational infrastructure			
2.11 Enabling research specifically			
2.12 Enabling publication and dissemination of research results			
2.13 Facilitating exchanges/networking			
2.14 Expanding organisational presence			
Other			

Please add one additional type of support, in the space below, if required (up to 50 words) and respond accordingly above as «Other».

### 3. IDRC CONTRIBUTION TO BUILDING LEADING ORGANISATIONS

\* Please answer the following questions on a scale of 1-5, with 1 indicating no contribution and 5 indicating a major contribution.

	NOT AT ALL	LOW	MODERATE	HIGH	VERY HIGH	N/A
3.1 Overall, what is the extent of IDRC's contribution to the building of your organisation as a "leading organisation"?						



	NOT AT ALL	LOW	MODERATE	HIGH	VERY HIGH	N/A
3.2 As a result of IDRC's contributing support, what is the extent to which your organisation has strengthened the following aspects of leadership?						
3.3 Governance, that Inclusive and/or equitable						
3.4 Effective management, that is strategic, adaptive and communicative						
3.5 Fairness regarding human resources						
3.6 Sustainable resource mobilization						
3.7 Planning for longevity						
3.8 Capacity to undertake high quality, relevant and/or innovative research						
3.9 Generation of trusted, valued and/or appropriately-communicated evidence						
3.10 Engagement with actual and potential multi-sectoral users of research						
3.11 Recognized contributions to impactful positive change at scale						
3.12 Cultivating and communicating a niche						
3.13 Extending reach through visibility, networks, partnerships, collaborations						
3.14 Vision, practice and abilities to inspire others						

	NOT AT ALL	LOW	MODERATE	HIGH	VERY HIGH	N/A
3.15 Other						

Please add one other aspect of being a leading organisation in the space below, if required (up to 50 words) and indicate the extent to which your organisation has strengthened and respond accordingly above as «Other».

#### 4. IDRC CONTRIBUTION TO SUSTAINABILITY

\* Please answer the following questions on a scale of 1-5, with 1 indicating no contribution and 5 indicating a major contribution.

	NOT AT ALL	LOW	MODERATE	HIGH	VERY HIGH	N/A
4.1 Contribution to the overall sustainability of your organisation						
4.2 Contribution to changes in planning succession within your organisation						
4.3 Contribution to your ability to secure additional funds						
4.4 Contribution to the stability of your organisation						
4.5 Contribution to the longevity of your organisation						
4.6 Contribution to your reputation as a “leading organisation”						
4.7 Contribution to your ability to influence development outcomes						
4.8 Other						

Please add one other aspect of sustainability in the space below, if required (up to 50 words) and indicate the extent to which your organisation has been strengthened and respond accordingly above as «Other».

## 5. DIMENSIONS OF IDRC SUPPORT

\* Please indicate your degree of agreement with the following statements, on a scale of 1-5, with 1 indicating no agreement and 5 indicating very high agreement.

	NOT AT ALL	LOW	MODERATE	HIGH	VERY HIGH	N/A
5.1 IDRC support has been complementary to the leadership priorities of my organisation.						
5.2 IDRC support has been adapted to the socio-political context of my organisation.						
5.3 The time-frame of IDRC support has been appropriate to building my organisation as a leading organisation.						
5.4 IDRC support has been complementary to support received from other organisation (e.g. funders, capacity development organisation).						

## 6. GENDE R

\* Please indicate your degree of agreement with the following statements, on a scale of 1-5, with 1 indicating no agreement and 5 indicating very high agreement.

	NOT AT ALL	LOW	MODERATE	HIGH	VERY HIGH	N/A
6.1 IDRC support to my organisation has been gender sensitive.						
6.2 IDRC support has contributed to increasing the gender sensitivity of my organisation's institutional structure.						
6.3 IDRC's support has contributed to increasing the gender sensitivity of my organisation's research practices.						
6.4 IDRC support has contributed to increasing the gender sensitivity of my organisation's outreach and engagement.						
6.5 IDRC support has contributed to increasing the gender sensitivity of my organisation's overall leadership.						

## 7. AWARDS AND/OR GRANTS

7.1 Please identify one award or grant your organisation has received that reflects your organisation's recognition as a "leading organisation" by external organisations (up to 30 words).

7.2 Please explain why this award or grant serves as external recognition of your organisation as a "leading organisation" (up to 50 words).

## 8. LESSONS LEARNED

8.1 What do you think is most valuable about IDRC's contribution to building "leading organisations" (up to 100 words).

8.2 Please identify and describe up to two ways in which IDRC's contribution to building "leading organisations" may be improved (up to 35 words each).

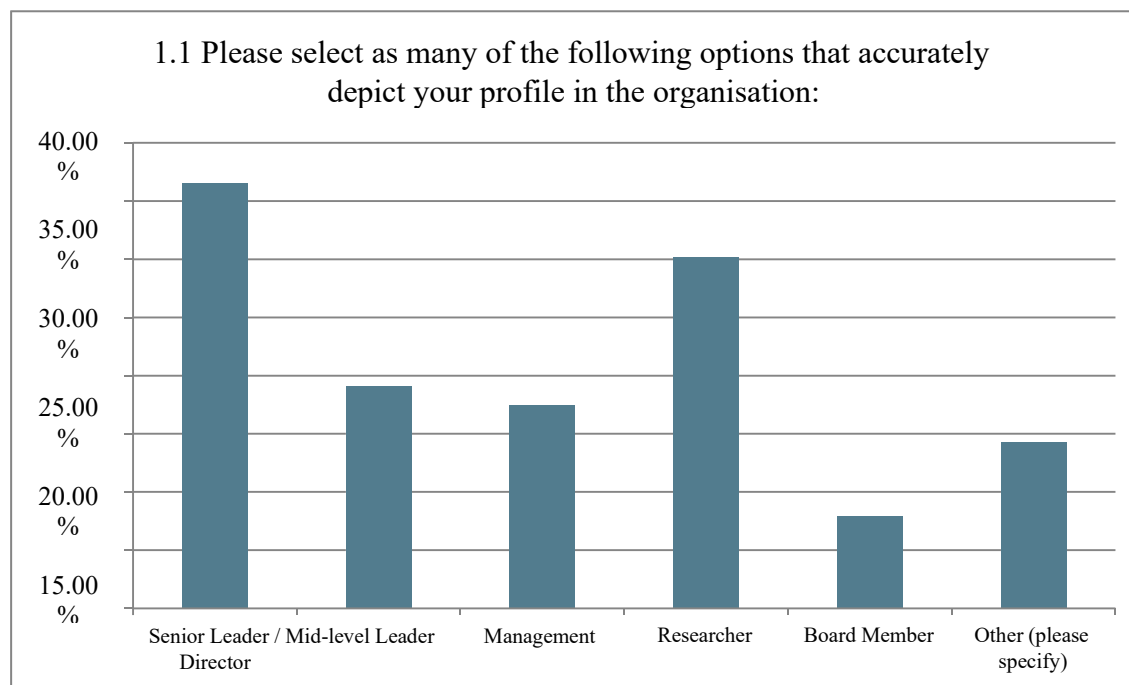
- ☐ Potential Improvement 1:
- ☐ Potential Improvement 2:

8.3 Are there any additional comments you wish to make about IDRC's contribution to building leading organisations (up to 100 words)?

Thank you for your participation in the evaluation of IDRC's contribution to building leading organisations.

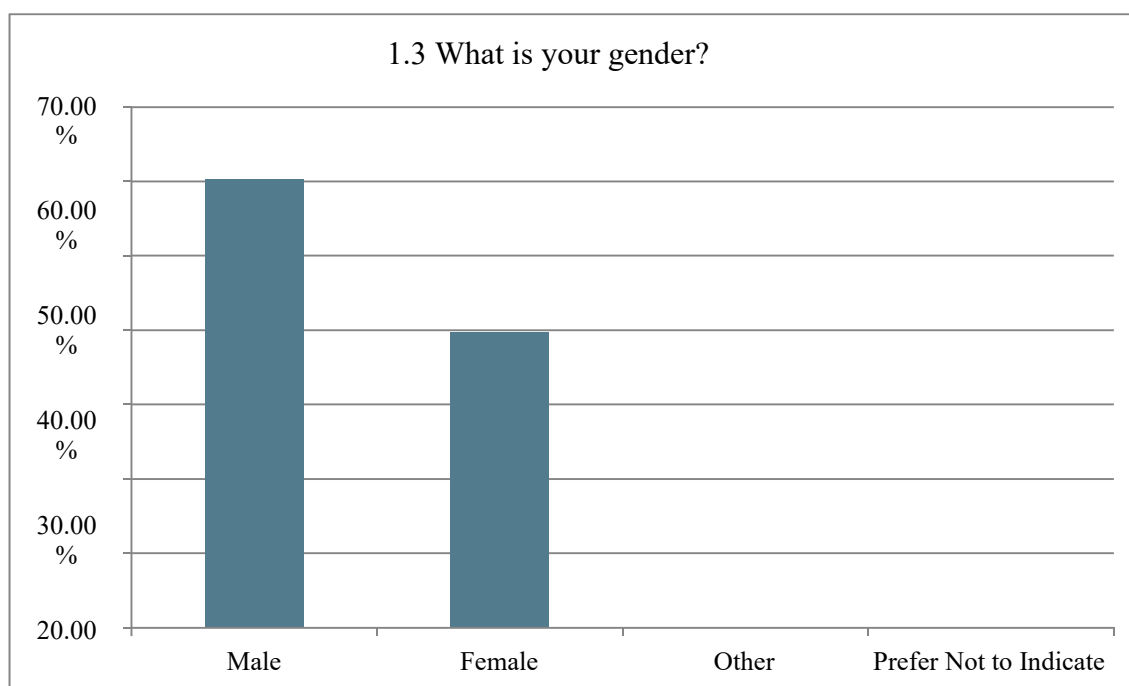
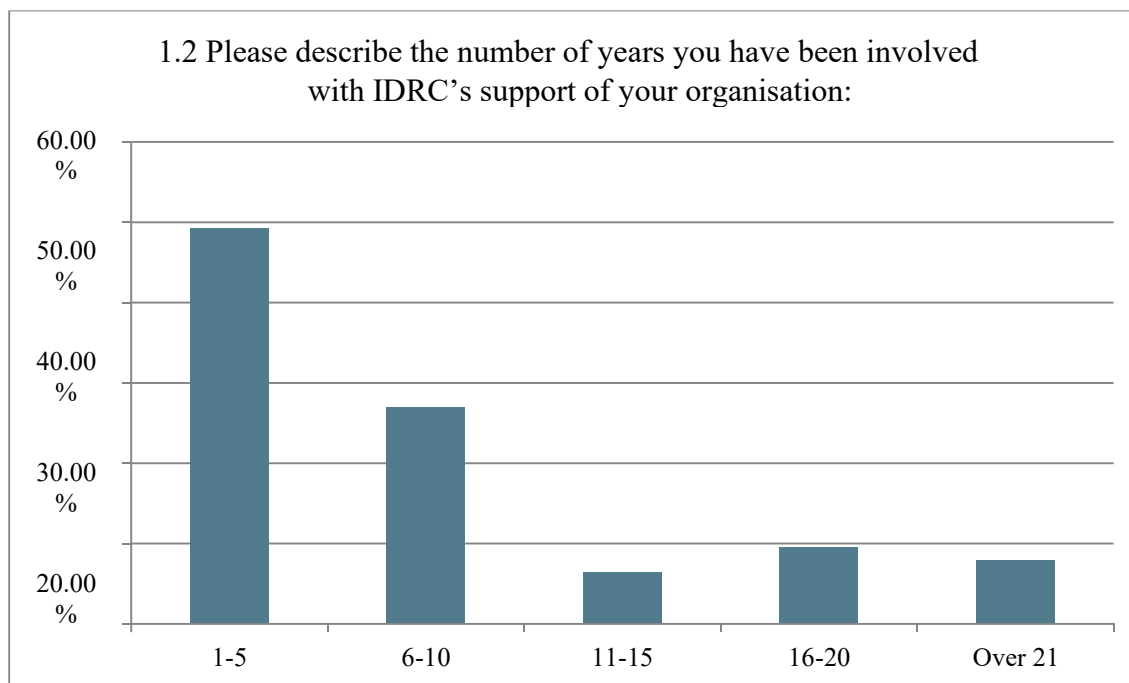


## Appendix X Survey Results



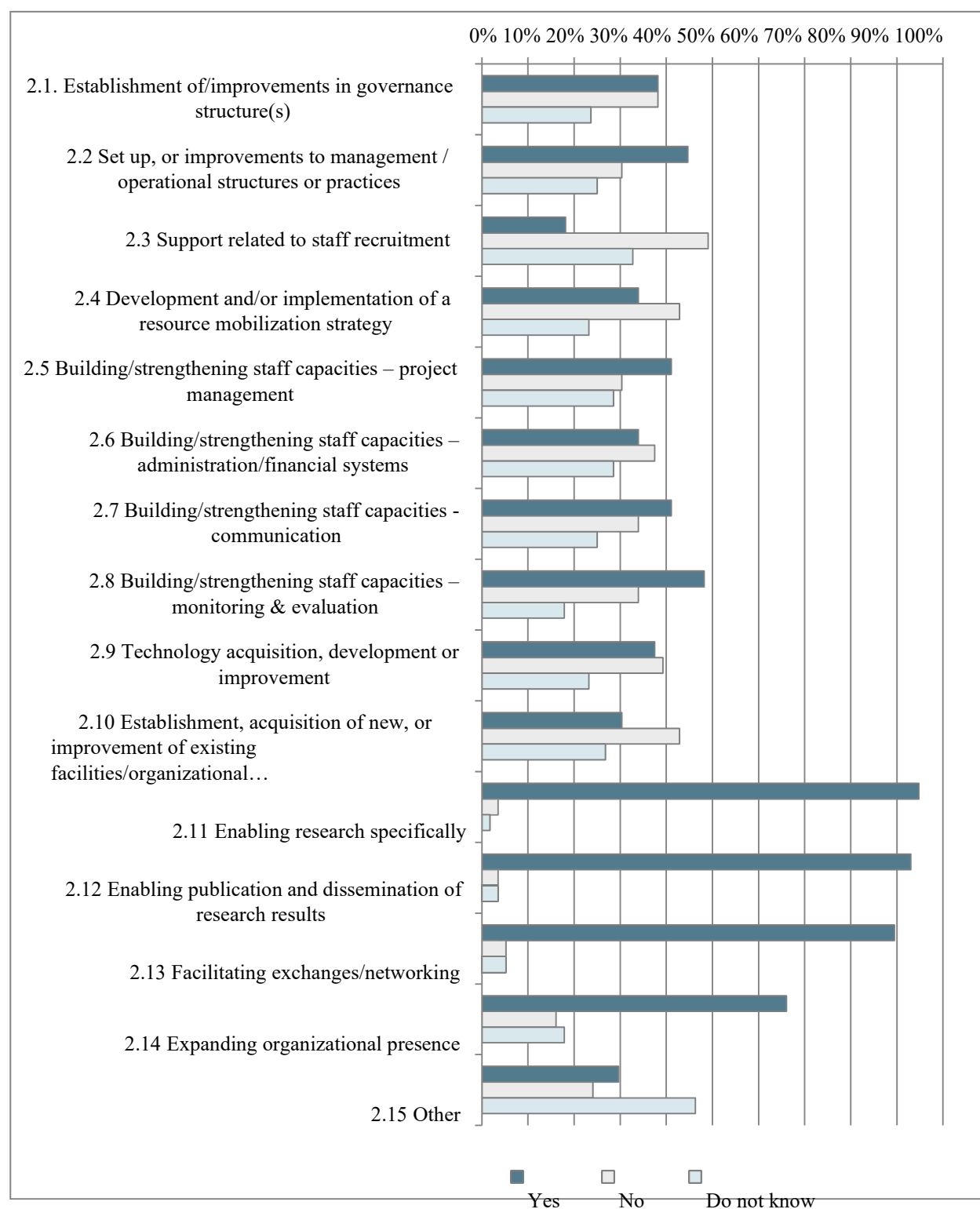
### Other (please specify)

- ☐ Head of Communications
- ☐ Administration
- ☐ Professor and researcher
- ☐ Project Coordinator
- ☐ Étudiant au doctorat
- ☐ Research Fellow
- ☐ Staff
- ☐ Senior Research and Policy Analyst
- ☐ Account-Management account dept





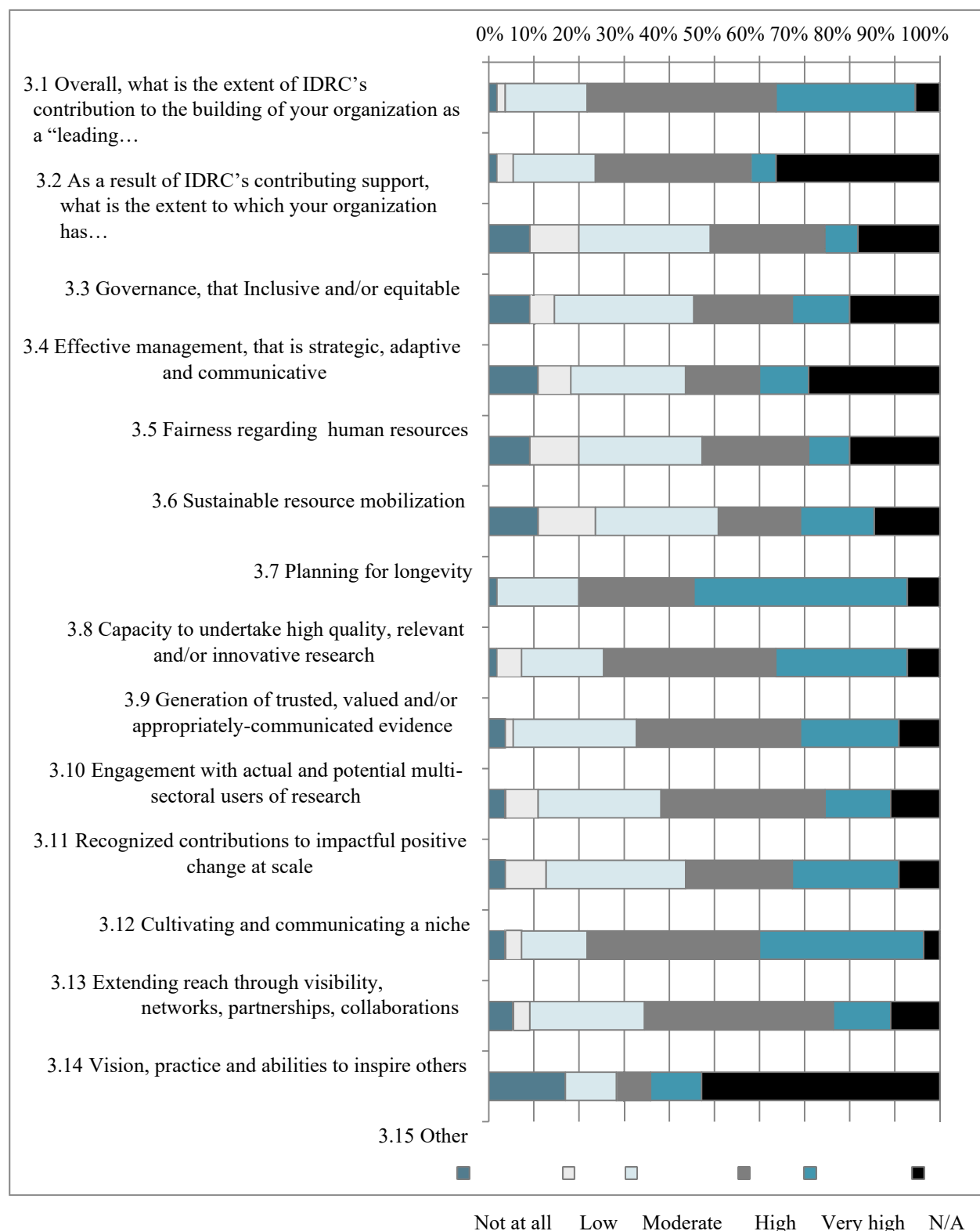
2. IDRC provides various types of support to organisations. Please answer Yes, No, or Do Not Know to the following questions, indicating which types of support IDRC has provided to your organisation.



## 2.15 Other:

- Networking with other organisations
- core funding
- through supporting participation in capacity building workshops has contributed to understanding fund raising, management practices etc although these have not been directly supported
- amelioration de la gouvernance
- IDRC has provided funding for conductig research in African countries regarding the factors leading to the migration of skilled health care workersform underdeveloped countries to developed countire. Development and implementation of stratgies to deal with the migration of skilled health care workers to developed countires. Development and implementation of The Who global Code of Praticice on International recruitment of Health personnel in east and Southern Africa. Strategies to improve recruitment and retention of skilled health care workers in rural and remote areas.
- Provides an overseer who offers strategic guidance and moral support to the project
- Enabling sustainability of a research idea in the organisation, viz., we continue to work on feminist evaluation without current IDRC support
- Capacity building for policy advocacy
- Linking [name removed] to other funders
- Project/ Programme Design
- Supporting the work in general of the council around research and policy analysis and development
- Facilitating research to policy continuum
- Allowing flexibility in dispensing research funds and redefining priority research questions in response to emerging needs
- facilitated training initiatives as well as developing a research ethics program
- Projet d'appui à la réhabilitation, à l'équipement et à la relance des activités du [name removed] en situation de crise postélectorale en côte d'ivoire comprenant : La réhabilitation des installations des deux salles servant de bureaux du siège de [name removed]; L'acquisition et installation de la documentation physique et numérique, des équipements techniques, informatiques et bureautiques afin de rendre opérationnel le siège de [name removed]; La contribution à la relance des activités de [name removed] par l'octroi d'un appui financier à ses activités de recherche.
- Core funding
- Support for meetings

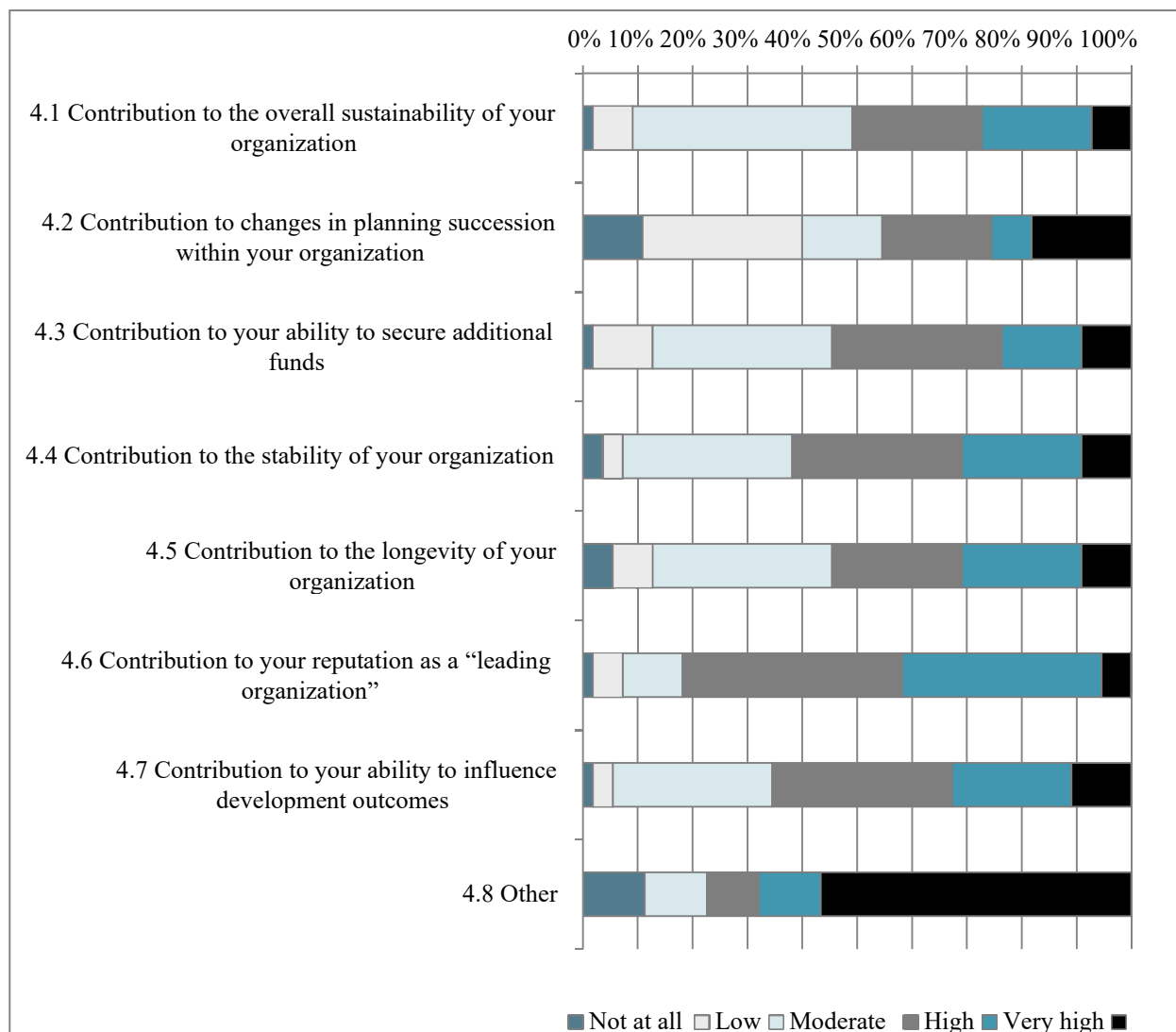
3. Please answer the following questions on a scale of 1-5, with 1 indicating no contribution and 5 indicating a major contribution.



## 3.15 Other

- Linking the organisation with high quality research groups across world
- Had to mark questions which are NA because of the survey doesn't proceed without ticking all questions
- Seeing that the funding focused very little on supporting the Postgraduate students, it didn't have an impact and it is not known by the University Community. Data collection involved personnel who were in leadership positions and leadership in health care workers and other countries, the findings did not affect the University management as they were not part of the research. In the projects I participated in we struggled to get information from the government leaders. For example some were not even aware of the Code of Practice, It was very difficult to make appointments for data collection, frequent changes in leadership made the situation even more complicated.
- Including gender into monitoring and evaluation practices particularly in the ICT for Development sector
- Policy influence
- Support for strategic planning and evaluation
- Research Uptake and Dissemination
- IDRC funds allowed us to develop a unique framework and structure that links research to practice to policy
- Leading in establishing a practice for research ethics
- Mobilisation de l'appui d'institutions sœurs comme le [name removed], la coopération suisse, la coopération suédoise. Ces institutions ont appuyé le [name removed] au plan scientifique et financier.
- n/a
- Cross-disciplinary communications (BTW 3.2 doesn't make sense)

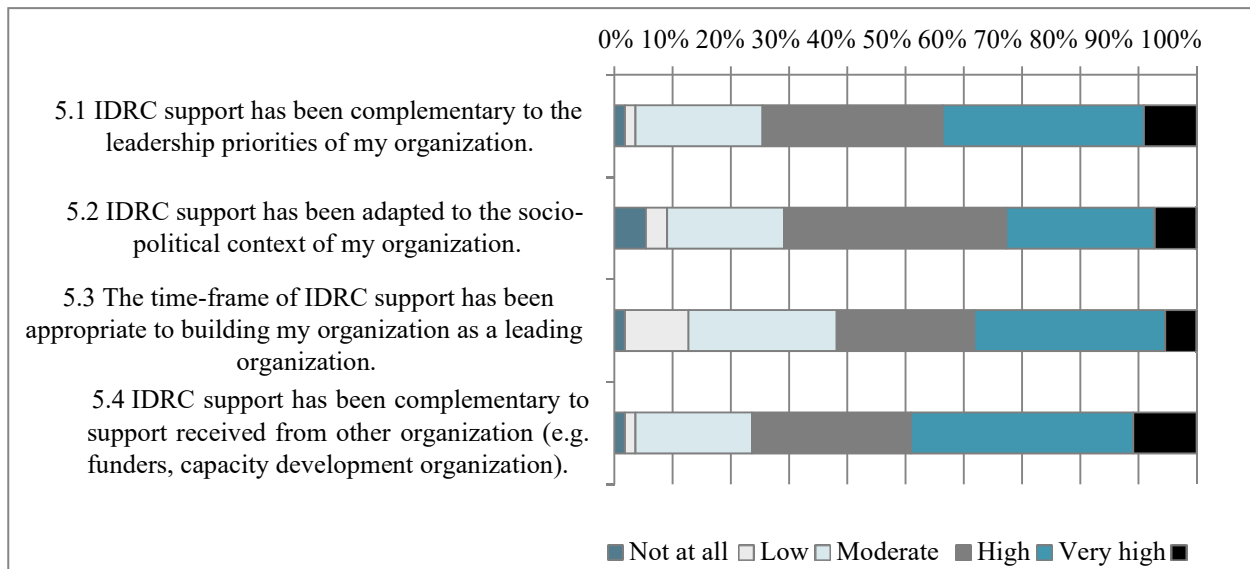
4. Please answer the following questions on a scale of 1-5, with 1 indicating no contribution and 5 indicating a major contribution.



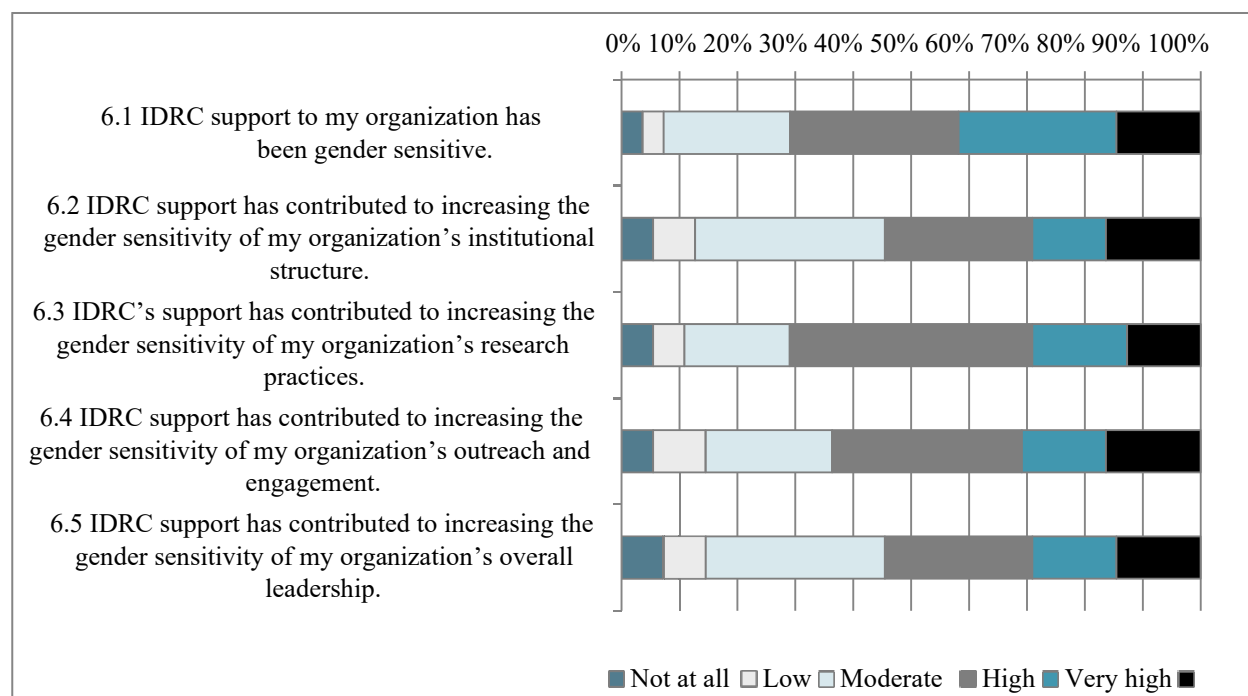
#### 4.8 Other

- Influencing the socio-political environment and adopting good practices for food and nutrition security
- Although the IDRC funding had very little impact on strengthening the organizational leadership, the organization benefited in the fact that the staff members who participated did gain and improve their writing, research and presentation skills. Conducting research also assisted the researchers to improve their research supervision skills of students they are supervising
- Supporting the integration of gender into our work
- Gender focus as a niche
- Challenging us to diversify source of funding for sustainability
- Contribution to Infrastructural Strengthening - Expansion of Technical Capacity & Equipment
- IDRC contributed to our vision of becoming a leading institution in the region
- Creation of new programs
- Contribution à l'obtention de prix d'excellence en matière de recherche (exemple: prix d'excellence ...).
- the end of core funding triggered an existential crisis in the organisation.
- Building reputation beyond our immediate stakeholders

5. Please indicate your degree of agreement with the following statements, on a scale of 1-5, with 1 indicating no agreement and 5 indicating very high agreement.



6. Please indicate your degree of agreement with the following statements, on a scale of 1-5, with 1 indicating no agreement and 5 indicating very high agreement.



7.1 Please identify one award or grant your organisation has received that reflects your organisation's recognition as a "leading organisation" by external organisations (up to 30 words).

[data removed to maintain anonymity of respondents]

7.2 Please explain why this award or grant serves as external recognition of your organisation as a "leading organisation" (up to 50 words).

[data removed to maintain anonymity of respondents]

8.1 What do you think is most valuable about IDRC's contribution to building "leading organisations" (up to 100 words).

- IDRC's contribution was crucial in conducting research, and popularising the concept like farming system for nutrition in India
- IDRC and [name removed] worked together in many themes that were new to science-based development. IDRC supported [name removed] to experiment on Integrated Coastal Zone Management as early as 1990 and lessons learnt from that are being now used to design ICZM programme for entire Indian coasts. Similarly, IDRC helped [name removed] use ICT as an important tool to reach the unreached for agricultural and rural development.
- Building research capacity and making research output visible to outside world.
- sustained support to strengthen the core areas of organisational expertise and monitoring of the quality and rigor of the research undertaken.

- core funding gave the freedom to experiment new lines of work
- IDRC's support to [name removed] has been invaluable in deepening our own understanding of sustainable development challenges. Research in developing countries is a must and IDRC understands this. March 2017 saw the successful conclusion of an innovative IDRC funded pilot which showed how small, tailor-made grants can change the way institutions in developing countries can organize and resource research and research training. This has demonstrated how [name removed] can work at a strategic level to remove some of the barriers faced by social science researchers in developing countries by working with research institutions.
- Technical support, some flexibility in use of funds, and international networks, all of which have been part of IDRC grants, have helped to strengthen capacity of individuals as well as organisational management, to conduct good research and disseminate it effectively; letting the organisation decide its own priorities and providing strong support thereafter
- Son appui au developpement des potentialités organisationnelles et l'appui aux innovations.
- In my opinion if IDRC's funding could focus on providing funding for postgraduate students' research projects, training of staff and students in research and writing skills for publication, the institution could improve its throughput in terms of students who complete their projects and improve on publications.
- It encourages the observance of professional ethics in all areas from research to financial propriety. By encouraging ethical and good governance structures in the organisations it funds, IDRC helps to inculcate such practices in them.
- IDRC has provided sustained support of the research that our organisation has conducted over the years. This sustained support has been important for our organisation to build a body of work on shared interests. Building this body of work in turn strengthens the profile of the organisation as a leading organisation, for instance on gender and evaluation, and on gender and work (two areas that we have received support for in the time I have been at the organisation).
- Provide funding for civil society research on emerging issues which could influence government policies
- Linking middle and low-income organisations with partners in high-income countries has greatly enriched experiences of the researchers involved.
- Technical support, apart from just financial support
- Firstly, IDRC took the initiative of establishing research center for adaptation to climate change in Africa. Secondly, they were
- IDRC are long-term donors which is invaluable to building and sustaining leading organisations. They are interested and informed donors, who 'walk with' organisations they support. IDRC has a strong focus on gender. IDRC have a strong reputation for excellent research which is invaluable to organisations who include research as a focus area. IDRC engage in iterative learning and for [name removed] it is important that IDRC is strong on ICT for development.
- This grant was a unique one, as prior to this, no such programme had been developed in India for strengthening capacities in gender transformative evaluation and opening up a dialogue with the policy making think tanks like NITI Aayog in India. IDRC allowed the recipient organisation to design the programme as per the need of the time and allowed to revisit and revise the programmatic strategies with the preliminary lessons from the programme. The grant opened up a space for networking, debating and implementing gender transformative evaluation. This helped the organisation taking a leading role in this field.



- The capacity development approach, especially [our thematic conference] has been instrumental to get recognition of our organisation in South Asia and globally. Internally, establishment of [name removed], forming various working group, Strategic Committee, expert groups, by-laws, holding meetings in different countries are some of the activities important for making us a leading organisation.
- Supporting inclusive and gender-sensitive practice
- Longer term relationship.
- Investment in long term relationship with organisations and having multi-dimensional relationships with them. Also valuable is IDRC referring its partners to one another, and exposing them to opportunities to demonstrate their capacity and play a leadership role in decision-making or learning processes.
- Training and Capacity Development
- Committed to gender sensitivity
- Flexibility of support and follow up.
- Pour ce que je sais de cette contribution, le CRDI a permis aux étudiants de finaliser des études de haut niveau. Son absence pourrait certainement les empêcher de le faire
- Financial contribution to undertake quality research
- It enables lead institutions increase their personnel and institutional capacity. It also contributes to leveraging additional resources.
- financial support
- Unfettering them to undertake in-depth research they would otherwise go unsupported due to its complexity. Allows organisations to study root causes rather than symptoms of a development problem.
- Long term support and flexibility in terms of allowing the Council to do the work that it feels the development community needs us to do.
- IDRC provides resources and support to enhance the research capacity and knowledge of organisations working in all aspects of global sustainable development. This makes it possible to build a stronger evidence base for future development programming.
- Strengthening national research capacities in line with national priorities; and linking them with other research and policy institutions within the region : facilitating a south-south learning platform
- The support to scientific research in Africa and the support to Innovation and transfer of technology over an appreciable number of years. Also valuable is the management based on results.
- IDRC support helped to improve our staff research capacity and to broaden our networks, both domestic and international. We also able to develop good relations with policy makers [...].
- Contribution à la réflexion organisationnelle sur l'amélioration des pratiques et processus liés au rayonnement et à l'impact de la recherche
- Its willingness and ability to support the strategic priorities of the recipient, and to enter into dialogue as a partner about its research design and results.
- IDRC has 'development' and 'capacity building' at the core of their mission and work. Beyond supporting individual researchers and research projects, IDRC ensures that the host organisations provide the appropriate support environment for the success of these research projects and their

dissemination and impact. It is noteworthy that IDRC builds its relationship with organisations gradually and invests in those that are productive and trustworthy.

- Most valuable for us has been the ability to re-adapt to changing environments and adding programs that were missing to support our strategy
- Steady funding which allows for stability and continuity when most other funding is short-term and project based
- La flexibilidad y confianza que deposita el Centro en sus donatarios, que permite gestionar las iniciativas programáticas como tales, movilizandolos recursos de acuerdo con los requerimientos fluctuantes de la agenda de desarrollo regional. En el Centro hay perfecta comprensión de los cambios en el entorno y como estos pueden modificar acciones de corto plazo para el logro de los objetivos propuestos.
- flexible funding adaptive to changing ground realities in policy priorities and windows
- Formation des chercheurs juniors dans la recherche en éducation (élaboration de projets, réalisation des activités de collection, d'analyse de données; rédaction de rapport de recherche; rédaction d'un article scientifique; offre d'opportunités de publications dans deux revues scientifiques (RARE et AEDI); publications de travaux de recherches transnationales, édition d'ouvrages collectifs par les chercheurs du [name removed].
- Core support, flexibility in programming, extremely knowledgeable and engaged grant managers.
- The openness of IDRC to taking higher risks for new programs and approaches. That is the recipe to nurturing innovation and innovators in a field like development research, some of which will become leaders.
- The IDRC relationship was always collaborative and helpful; rarely seemed like a donor-recipient relationship
- Lo más valioso de CIID es su capacidad de identificar prioridades relevantes para las distintas regiones dentro del mundo emergente, definir cursos de acción prioritarios y brindar un apoyo sostenido a las organizaciones más eficaces para llevarlos adelante, apoyando la construcción institucional de esas organizaciones, pero respetando su autonomía y la libertad intelectual
- Long term financial support and regular technical advisor during the implementation of Project.

8.2 Please identify and describe up to two ways in which IDRC's contribution to building "leading organisations" may be improved (up to 35 words each).

Potential Improvement 1:

- Support for a good timeframe that yield quality result
- More focus given on processes and methods relating to interdisciplinary research
- Research Capacity
- Identifying organizations with the potential to excel; their expertise and relevance; their financial strength and sustainability. Institutions lacking state support need to be particularly strengthened.
- innovate program design (considered too high risk by other donors)
- instead of single project grants, support a programme of research over five years which would allow one to look at the larger question to which then small individual studies can contribute
- Favoriser la participation des femmes dans des filières scientifiques

- Provide training of women who aspire to be leaders and women researchers
- In these times when funding options have narrowed, particularly in the current political climate of India, receiving support from IDRC has allowed the organisation to remain relevant and continue work on shared interests, particularly on issues such as feminist evaluation and unpaid care work. It is vital for small organisations such as ours to continue to receive IDRC's support to sustain our work on women's economic empowerment.
- Provide more technical support on best communication strategies to better advocate to government and important stakeholders
- Support north-south collaborations/ partnerships
- Separate budget for capacity building of staff
- There's a need to envision from the very beginning how the sustainability of the centers, especially financial ones could be integrated in the process.
- Engage more in a feminist and intersectional approach to research. Although gender and ICT is still critical, lenses have changed.
- IDRC must continue providing grants to the organisations that already moved a step ahead to become a leading organisation in a particular field.
- Make all transactions highly transparent, especially when the support is given through third party.
- None to add
- More direct feedback
- More direct, open and critical feedback when IDRC has concerns about quality of research, or other matters.
- Research Development
- Consider provididng core funding
- Informer les bénéficiaires davantage sur la contribution, les différentes formes de contribution et ses implications
- Capacity building
- Disbursement are sometimes delayed.
- technical support
- Phased support that recognises pre-existing capacity gaps that must be addressed if development research is to be generated on a sustainable basis
- I think it is unfortunate that IDRC has gotten rid of the partnership window for Canadian organisations, A lot was and can be achieved through small grants. Shutting down this window has reduced the opportunities for other great Canadian organisations to demonstrate their leadership.
- Additional targeted support for collaboration and partnership would be welcome.
- Projects to be financed and supported for a longer time period, minimum three years, to realise their long term goals
- IDRC contribution should be based on the real transformation capacity of these organisations.
- More support in research communication

- Favoriser et appuyer le réseautage institutionnel avec d'autres bailleurs potentiels
- More informal dialogue on research activities to complement formal reporting
- Invest more funds in personnel: IDRC prefers that not more than a specific % of funds are allocated to personnel. In some cases, it is these personnel specifically who can ensure productivity and sustainability.
- Increased program flexibility
- more interaction with IDRC staff and researchers
- Favoreciendo mayores espacios de intercambio entre donatarios que comparten problemáticas y visiones similares.
- S'assurer de l'atteinte d'un niveau satisfaisant d'autonomie financière, logistique et scientifique avant de se retirer définitivement
- Connecting organisations supported by IDRC with one another, which would allow for sharing of results, collaborative learning, and networking.
- IDRC should be recognised more as part of a global funding pipeline where it takes higher risks to identify strong institutions at an early stage, that can later receive long-term support from others. It could play a larger catalytic role amongst donors.
- Longer notice in termination of the relationship; 3-4 months notice after almost a decade was very rough
- Un apoyo más fuerte a la comunicación y disseminación de resultados
- Organise annual evaluation with all stakeholders to ensure action plan is effectively implemented.

#### Potential Improvement 2:

- Opportunity for leaders to work outside countries and learn experiences
- IDRC can promote internship programmes to allow young staff of partnering institute to go to reputed institutions and learn from eminent professionals
- Visibility of Research Output
- Research in relevant areas needs to be promoted on a long term basis in a sustained manner to help organisations and researchers gain importance and recognition in those fields. This would help organisations and researchers influence policies and their policy relevance.
- expand to new areas of work
- Along with research support, provide some funds to develop the organisation - can and should be audited, but to be utilised according to need hence not pre-determined
- Appuyer la recherche de solutions innovantes      résolvant des problèmes cruciaux dans des pays ou régions.
- Embark on empowerment projects specifically for women who despite the fact that they are in the majority in the institution, but they hold lower positions than men.
- Provide more support for scientific publishing in international and national journals, particularly for organisations from developing countries.

- ❑ Expand and support KT platforms in other sectors (agriculture, education etc) to build a pool of KT experts
- ❑ There should be some consultation with grant awardees on regular basis (not just surveys) to learn from experiences.
- ❑ Work more on creative communication in distribution of research and in building and sustaining research networks.
- ❑ IDRC also might contribute in establishing a network or build links with other global leading organisations for sharing, learning and understanding challenges.
- ❑ Customize the project period fitting with the context of support organisation as context from country to country and organisation to organisation do differ in terms of efficiency to absorb fund and yield results.
- ❑ None to aff
- ❑ Longer project cycles.
- ❑ More regular network building and liaison among partners. Consistently drawing on partners' expertise.
- ❑ Research Dissemination
- ❑ Consider reviewing Indirect cost rate.
- ❑ Impliquer plus les bénéficiaires dans les actions pouvant renforcer le profil de chef de fil de l'organisation
- ❑ Financial contribution
- ❑ No other problems
- ❑ networking with institutions in IDRC circle
- ❑ Longer-term support that is able to keep track of and pick up on the journey from research findings to implementation and evaluation of research recommendations
- ❑ Additional support for organisational capacity-building and intersectoral knowledge translation would be welcome, with a focus on longer-term outcomes (as opposed to shorter-term research deliverables).
- ❑ Follow up and build on research findings; facilitate frequent communication with IDRC technical advisers to collectively decide on the way forward
- ❑ The contribution should take into account the democratic and ethical leadership and way of functioning of these organisations.
- ❑ target more policy making institutions
- ❑ Implication des bureaux régionaux du CRDI dans le rayonnement de la recherche/expertise soutenue (via notre organisation) à l'échelle locale
- ❑ Greater dissemination of results in Canada
- ❑ Facilitate the connection between different «leading organisations» (defined and funded by IDRC) within the same region or across region-- sort of a network of IDRC-funded leading organisations.
- ❑ More support to strengthening institutional building

- ☐ more administrative guidance
- ☐ Apoyando más activamente el establecimiento de alianzas de sus donatarios con otros potenciales donantes.
- ☐ Réaliser une évaluation deux, trois à cinq ans après le retrait du CRDI. Eviter un retrait brutal qui obéit plus au besoin de satisfaire les objectifs de gouvernance institutionnelle et non la sauvegarde, la pérennité ou la durabilité de l'institution soutenue.
- ☐ Increased diffusion of organisation's outputs on the part of IDRC.
- ☐ IDRC might consider setting aside a fund for scaling up institutional capacity building programs that have worked, not just road testing them.
- ☐ Demanding that all publications be open source is not realistic unless paid for
- ☐ Ensure members of Consortium supported share information and experiences on regular basis.

8.3 Are there any additional comments you wish to make about IDRC's contribution to building leading organisations (up to 100 words)?

- ☐ Na
- ☐ none
- ☐ IDRC grant through long term projects helped withstand financial instability that our institution faced in initial years as we have to generate our financial requirement on our own. We do not receive substantial regular grant from anywhere.
- ☐ IDRC has been a very valuable partner so I can only say thank you!
- ☐ Aucun
- ☐ In consultation with management and research section fund projects for developing training of women as leaders, support and empower those who aspire to be leaders
- ☐ Provision of timely and sufficient financial support made it easy for the organisation to execute its mandate without fail, which effectively meant that we were able to achieve our objective and as such, helped us become a better organisation.
- ☐ NA
- ☐ None
- ☐ Have to say that with all my experience with donor agencies, the IDRC has provided the best support to research projects.
- ☐ Not for now but great respect for IDRCs contributions.
- ☐ NIL
- ☐ Focal person assigned by IDRC should be strong enough to demonstrate impartiality by race, religion, sex, ethnicity and nationality.
- ☐ None
- ☐ We have valued the relationship enormously.
- ☐ Perhaps it is not always clear to the organisations IDRC works with that the goal of the relationship is to build a leading organisation. IDRC could try to make its expectations of the relationship clearer.

- More empathy in the support for researchers
- Discontinuity of IDRC support is very difficult to cope with
- None. To thank IDRC for all round support. It is not just the funding, but wlaiking the journey with us.
- Une communication plus directe du CRDI avec les bénéficiaires sur ses contributions est très souhaitable.
- Commitment to Africa development
- No.
- N/A
- No
- I think it could be useful if IDRC as part of its work with organisations helped facilitate connections and networks with other funding partners so that all the great work that organisations do during the time they receive IDRC funding can continue and evolve into areas. Our organisation has been very lucky to have received IDRC support for a long time and this has allowed for this evolution. However, the way the funding has been restructured, it looks like this will come to an end.
- Thank you for your support to date. IDRC is a valued funder in bringing together researchers and policy makers and in bridging the learning/knowledge gap. I hope this continues.
- IDRC support to [name removed] has been extremely important for the network to reach its objectives. Thank you!
- IDRC is a unique and invaluable resource for development partnerships. It should be acclaimed in Canada for its work around the world.
- In a nutshell, IDRC's support of our Faculty has been transformational.
- We hope that IDRC's support continues to support our growth strategy
- organiser une table ronde des bailleurs financiers et des appuis institutionnels pour organiser de façon cohérente, selon la politique et la vision de chaque bailleur, le soutien à apporter à l'institution.
- IDRC has been a much more understanding donor than others; much more supportive and less bureaucratic
- No
- Its approach is commendable and I recommend to pursue it while addressing gaps identified in order to have more impact.





# Appendix Supportive Data

## Chapter 4: Partnership, Alignment, Validation

### Detailed Survey Data on IDRC Support to Leadership Themes

Figure xi.1 Survey Responses - Types of Support Provided by IDRC –

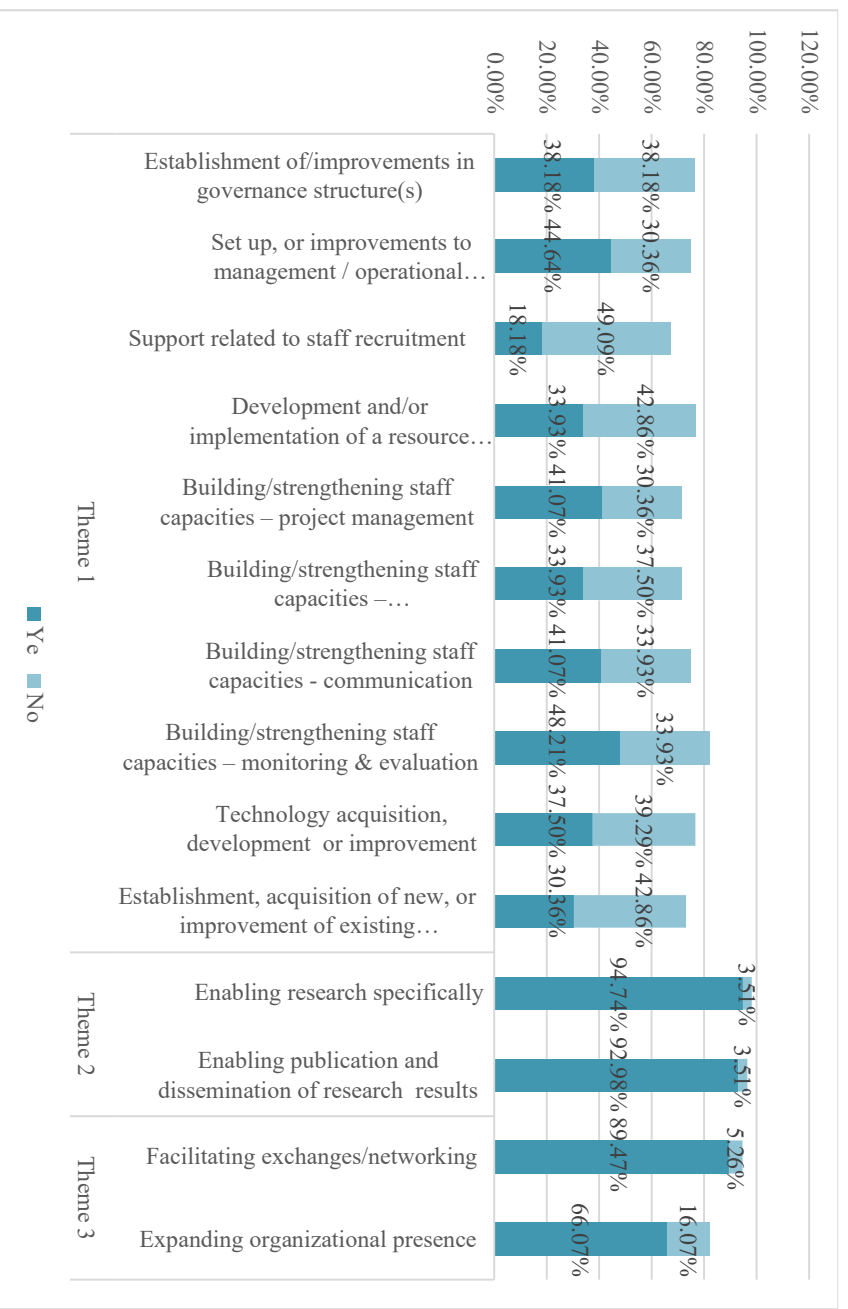
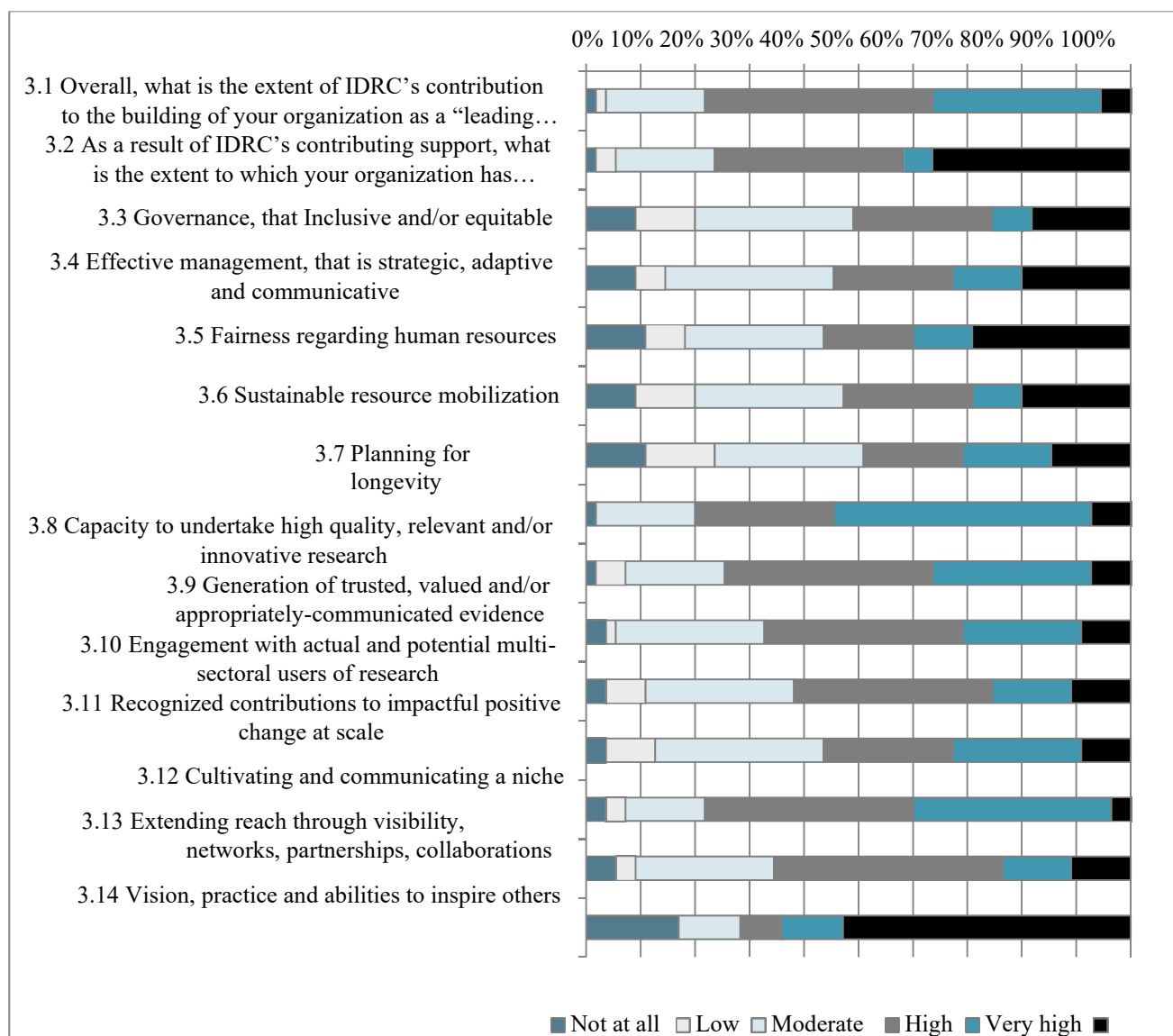


Figure xi.2 Survey Responses – Contribution of IDRC – Overall and by LTs



## Illustrative Data on Alignment

Table xi.1 Illustrative Points on Need for Greater LT1 Support

IDRC can have a much bigger influence by providing grants at an institutional level, rather than individual research grants, because in the former type of grant the grantee can more easily shift the resources to benefit to institution, and is therefore better able to achieve its vision or fund activities of a more strategic nature. If there are only research projects, and no mechanism/center with a more global vision, then the knowledge remains in the project and if the research ends up leaving, then the knowledge is lost.

University

In the next few years, IDRC support is expected to contribute to: building the structure of the organisation, creating an external advisory board, setting up performance indicators, building internal procedures, etc.	University	
This kind of support is important because other donors give earmarked support for specific research but don't usually give support for these organisational processes. This support in turn helps us being donor compliant as donors do require 'strong organisational processes' (but don't usually support its development).	Research Organisations	
The IDRC grant allowed hiring people for the new organisation and building their capacities. Without this grant, [the organisation] would not have been able to hire staff. For instance, the grant was used to hire a communications officer which has been instrumental in increasing visibility of the new organizati	University	
IDRC funding has allowed to hire staff including the position of an executive director, a communications officer, an M&E officer and researchers.	Research Network	
IDRC funding supported the salary of core team members including: a training officer, a research officer, 2 junior researchers, a director and a coordinator.	Research Organisation	
Orgabizational assessment, [supported by IDRC] was very very good. It helped me to work for the strategic plan for our program.	Research Institution	
The support provided by IDRC has allowed building the organisation's capacities in M&E so this support has been very relevant and appreciated.	University	
Evaluation is an important. It is a spciefic IDRC support that was key.	Reesarch Network	
Funding...allowed for equipment to be purchased, like computers and projectors, and also for research materials to be accessible, which overall allowed for publications to be developed.	Reesarch Network	
There have been no other grants/donors so the creation of the organisation can be fully attributed to IDRC.	Research Organisati on	
The institutional grant was very helpful in setting up the institution in that it paid for international hires (such as the Director's salary), for rent, Board meetings, etc.	Research Institution	
IDRC funding gave us an opportunity to have in person-board meeting. A lot of organisations cannot get people together. IDRC did contribute to strengthening the governance of the organisation because we were able to meet more often.	Research Institute	

## Chapter 5: Factors of Effectiveness

### Funding Modalities

Table xi.2 Illustrative Points of Funding Modality Factors

SOURCE	EXCERPT
Semi-Structured Interview	On Core Support: “IDRC’s funding was not a huge amount of money but for a voluntary organisation, it was a big boost. It allowed us to do more of what we were doing and better.”
PAD	On Core Support: The Centre’s confirmed contribution, which now stands at CAD [...] is aimed at specific activities/achievable with some core funding to support these activities. This decision was made by the Centre given the risks that are associated with funding a newly-established institution with few staff and as of yet no presence in the Arab world. Based on close monitoring of performance of [organisation] over the next couple of years, the Centre will consider the merits of providing continued support to the institution.
MSC	On Core support: “Without IDRC support, we wouldn’t have done many of the things. Support helps to bridge the 3 institutions. It facilitated that collaboration. If that was not part of the grant, each would go in own direction. This would have not happened.”
Semi-Structured	On Flexible Funding: “Designing the research program – IDRC provided seed money and core money. These were successful projects on governance and migration etc. We are writing a proposal to [...] Foundation for a 3 million project.”
PCR	Funding for technological acquisition seen to be used to enhance both organisational systems and research-based technological needs, e.g. building a database.
MSC	On Flexible Funding: expected results include “strengthening office and research support infrastructure, especially organisation-wide monitoring and evaluation and financial systems.”
PMR	On Flexible Funding: “Objective 5: Develop a common set of administrative and operating procedures for the Initiative”; seen to be well-on track to completion.
Sense-making (Country Visit)	“IDRC supported the development of a five-year strategic plan and this is important because it was the first time [organisation] had a research agenda for the next five years. IDRC support also allowed developing internal procedures, including for instance a financial handbook as well as an employee handbook.”
Sense-making (Country Visit)	On Core funding for founding the org: “The contribution of IDRC in all that is not just about money. IDRC brought about the inception of the organisation and IDRC was visionary. IDRC said they needed a pool of African talents. The most important contribution of IDRC is the vision and the inception. Getting [organisation] going. [organisation] and IDRC share a vision on sustaining Africa’s development.”
PCR	On Core funding: “The core funding provided by the IDRC enabled [organization] to continue to undertake a host of public good activities, including hosting of the Development Dialogue seminar series which offer a platform to share views and ideas on specific development issues and alternative policy strategies.”
Sense-making (Country Visit)	On Core funding: Core funding over the period of a year allowed them to hire staff, establish operations, and launch its programs. This grew into further core funding from IDRC oriented towards research mobilisation and saw organisational expansion (2015).

SOURCE	EXCERPT
MSC	On Phased funding: “In terms of our relationship with IDRC, we had a series of agreements over time. Others provide single project funds, but IDRC provides core funds, with multi-year funding agreements. This is much better than a series of projects. IDRC helped build a larger narrative of [organisation], longer term and theme based, allowing us to leverage funders, providing other support, especially on climate change. The relationship between [organisation] and IDRC staff has been important.”
Semi-Structured Interview	On Phased funding: “The continuity between the two phases built on the previous funding from the first phase, for trained staff to pursue researchers. Funding provided for tuition, fieldwork. The second phase played an important role in building the capacity of researchers across Africa.”
PCR	‘On the transition between one phase to another of IDRC project: “There were three key factors underlying the transition: 1) good leaders; 2) exposure to ODI R2P/RAPID exercise, and 3) guidance from key stakeholders on the advisory committees, including Ministry and University representatives.”

## Temporal Modalities

Table xi.3 Illustrative Points of Temporal Modality Factors

SOURCE	EXCERPT
MSC	“IDRC support was critical at that time. It was TIMELY.”
PCR	Long-term relationship with IDRC: “In 1989, IDRC and CIDA financed through core funding 2 projects which lasted for 10 years. In 1999, [organisation] was created as a result of these two projects. We can say that this institution is the baby of IDRC.”
PCR	“While there was a conscious attempt to focus capacity building efforts in research institutions in the least developed countries, the achievement of this objective took time and faced constraints, such as the movement of good researchers in these countries into different positions in government and abroad.”
PAD	“[organisation] has long been in incubation, and is the product of a drawn out process starting with meetings and consultations with the steering committee (which included the centre).”
FTR	10 years after its founding, a grant for institutional and program capacity which was only CAD 75,000 but had a large impact
Sense-making (country visit)	“[organisation] started 16 years ago in 2002. The initial funding for [organization] came from CIDA through IDRC. It all started at ... University. The funding continued for some time. CIDA has always been a key donor. Then from 2013-2016 and 2016-2020, IDRC continued funding with DFID. IDRC is kind of a chaperon and it took [organisation] to DFID. IDRC couldn't put as much money as it would have wanted, so it went to DFID. IDRC has been their funder since the start.”
Sense-making (country visit)	“This can be done more effectively, if the funding duration is longer. Last one was only 3 years. Implementing has to be for 5-6 years, only then can you think of policy – it is an important constraint. Mangroves project – we got 10-12 years funding. That is why we could.”

SOURCE	EXCERPT
MSC	“IDRC helped build a larger narrative of [organization], longer term and theme based, allowing us to leverage funders, providing other support, especially on climate change. The relationship between [organisation] and IDRC staff has been important.”
MSC	“Part of it is just the need for the type of stuff we do. If we didn’t exist, there would still be a need for an organisation to provide that around industrial development. It might have been a university or something like that. Part of that was – we were at the right place at the right time. We had the long track record which helped. Many in the government knew [organisation] at the earlier stage, as they grew up in the organisation they had worked with [organisation].”
PCR	For several years, our strategy was to work with them and “hold their hands” to take them to the next stage. It got to a point where we wanted to take them to a stage but they didn’t seem to be ready. After 10 years, we were not going to hold their hands anymore: we just gave them the message clearly, and were prepared to stop funding them if they didn’t follow. That triggered the response we wanted.

## Geographic Modalities

Table xi.4 Illustrative Points of Geographic Modalities

SOURCE	EXCERPT
Semi-structured	“IDRC’s focus was changing they also went through restructuring and reduce the number of offices and pooled their activities into the Indian office and the staffing in the Indian office had a different priority for what they want to do and what they want to fund. This TTI came. IDRC changed and people also. We keep IDRC on our web. The fact that they gave you wrong contact, the Indian office didn’t do their work properly, they didn’t inform Canada about the changes on the ground. They know who is doing what on the ground because we keep them inform.”
HQ Sense-making	“Beyond the modalities, our connection to the field, and our regional office, are critical to our success. We see our network in west Africa shrinking; the lack of an office shrinks our knowledge in the area, which weakens our knowledge.”
HQ Sense-making	“For example, we needed a group connected to a strong network to engage municipal governments in order to make policy influence. As the program evolves, you’re looking for other types of organisations; and you’re not leaving them but building on it.
HQ Sense-making	the role of the regional offices really struck me as being true. It is a structure which makes a difference for us, and for our partners. The regional office has a better understanding of the regional issues.
HQ Sense-making	“in a regional office or in programs it’s also about who is in the landscape, who catches our eye and for what reason”
HQ Sense-making	“I’ve heard that the [regional] office hasn’t been a conducive environment for this kind of policy impact.”
HQ sense-making	“What is often the gap are the environmental aspects – people who fall through the cracks because of this. We see leaders in Africa, West Africa, but they’re very fragmented, linguistically, geographically, administratively between Anglo-Franco, and in development agendas”

SOURCE	EXCERPT
Sense-making	“IDRC support has been relevant because IDRC focuses on linking research to practice and policy. In the region, linking research to policy and practice is very weak. In the MENA region, the research is isolated and fragmented so networking with others is very important. IDRC has supported the establishment of those networks. IDRC support has also been key because in the region, the attention given to public health education is also very weak... IDRC support has allowed building the capacity of other institutions in this area. “
Sense-making	The MENA region is clearly behind in the production of lessons learned, evidence, evaluation studies, etc. The support provided by IDRC has allowed building the organisation’s capacities in M&E (through IDRC monitoring and report) so this support has been very relevant and appreciated.
Sense-making	With IDRC support, the [organisation] has been able to launch an academic journal which is allowing in to publish high quality peer-reviewed research and to disseminate this research in the region.... This journal comes to fill a gap as there are not other journals publishing on economic issues in the region. This contributes to making [organization] a leader in its field.
Resource Mobilisation for Research: IDRC Learning	“Responding in part to internal IDRC demand for assistance to help former grantees achieve financial sustainability following program closures, the cohort model targeted regional and thematic clusters of research organisations, the first one in Francophone West Africa, the second cohort in East Africa.”
Resource Mobilisation for Research: IDRC Learning	“[organisation]increased its participation in regional and international events, expanded its publication base, and, as of 2013, had a growing number of successful and pending proposals.”

## Chapter 6: Sustai nability

Figure xi.3 Survey Responses – Contribution of IDRC to Sustainability

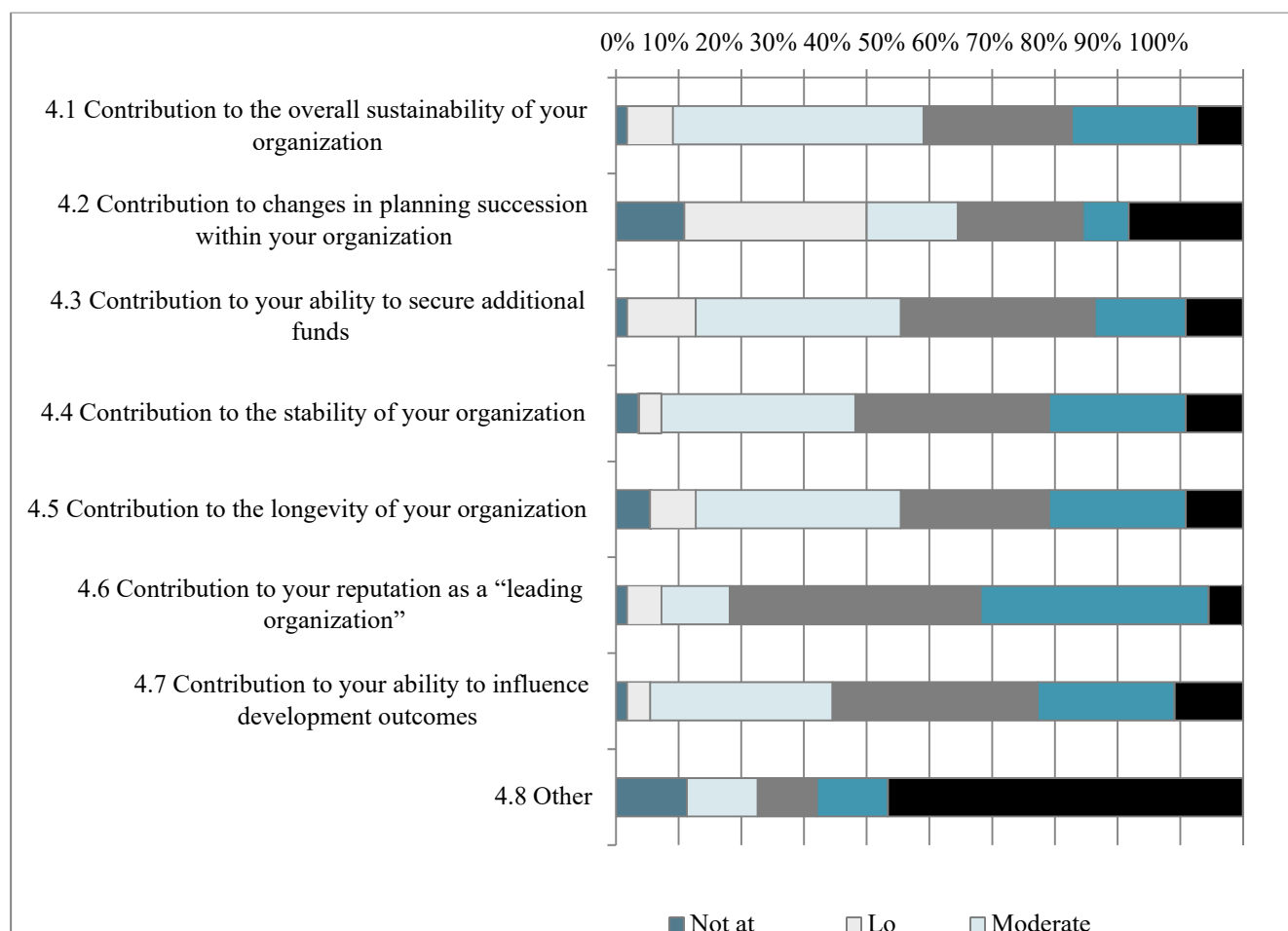


Table xi.5 Illustrative Points on Sustainability

SOURCE	EXCERPT
Sense-making (In-country)	“IDRC always asks in proposal how an organisation intends to be sustainable after funding so the issue of sustainability is taken very seriously.”
Sense-making	“IDRC has in previous years provided significant support to [organisation] through core and project grants.”
MSC	“A final risk is that three years of core funding might be too short for institutional strengthening. TTI experience demonstrates that it takes much longer than 3 years to make think tanks sustainable, and to expect impacts of their work. However, the project mitigates this risk by including a very clear set of specific, measurable and achievable project objectives that could demonstrate whether grantees are making short-term progress on the three key overall project objectives (organisational development, research quality and policy influence).”



SOURCE	EXCERPT
MSC	“It is a much... truer partnership and not a donor-grantee relation. It has been an active partner... and not overbearing. It allows their grantees... to flourish. It comes along with this, but also emphasises sharing learning. How do we define research quality and measure impact and reach beneficiaries – this has been left up to us.”

Table xi.6 Illustrative Points on Sustainability – Complementarity with Donors

SOURCE	EXCERPT
PCR-Evaluation	UN-ESCAP funding covered staff and operating expenses, while IDRC provided other types of structural, organisational guidance
PCR/PAD	[Organization] had other donors provide funding for consultants and staff by other donors for project-specific work; another donor (Sida) performed operational audits (PwC) and required [organization] to use RBM approaches, and workshop-based organisational training for the Board of Trustees, while IDRC provided other core funding support. IDRC giving the smallest amount of three organisation, including IDRC, SIDA, Carnegie, et and this is perceived as “complementary funding”.
Sense-making	“The funds from IDRC are very important because, while the [organization] benefits from funding from nine other donors, these donors fund specific research under [organization’s] 3 research programs but IDRC is the only donor to fund the organisation at an institutional level.”
PCR	“The project succeeded in building a partnership with two [country] Ministries (Environment and Agriculture) that incorporated investment plans as part of their respective programmes for adaptation to climate change. The Lideresas: Women Leaders of the research and capacity-building component were extended with the support of other partners, such as the Swiss Development Agency that contributed US\$ 300,000 to the Women Leadership programme, and UICN that supported US\$ 20,000 to the training of young practitioners and municipal technicians. The Swedish Development Agency will contribute an additional US\$ 45,000 for the continuation of the women leadership programme.”
PCR	p.5-7 Funds have been spent to meet new partners (Islamic Development Bank; West Africa Development Bank; Institut 2iE) within the context of next [organization] action plan implementation
Sense making	“Structural changes and its legal nature. We started as a unit at the [international institution] in the research department. Because the [international institution] realized they didn’t have local counterparts, there wasn’t research capacity locally. We were launched in 1999 as a unit in the [international institution] and became independent in 2001, registered as a non profit. We also moved out of the [international institution] premises. In 2005 we moved to [Asia] to be in a developing country.” “IDRC came into the picture very early on, even while we were in DC. It was core support, which just in the last 3 year grant became half core and half programme – that is how we ran the pilot...”

Table xi.7 Illustrative Points on IDRC Non-substitutability

SOURCE	EXCERPT
MSC	“You don’t deal with intermediaries. It is a direct engagement with Program Officers.”
PCR	Note: IDRC hired a consultant to conduct an organisational study of [organisation], who advised [organisation] on resource mobilisation, organisational structure, and worked with the ED and grants admin staff
PCR	Developed a business plan for [organisation], which saw its restructure to include a consultancy
PCR	Strategic assessment seen to be “very good for helping work towards the strategic plan for their program”; as well as the benefits from core funding which included M&E training
PAD	“IDRC supported the development of a five-year strategic plan and this is important because it was the first time [organisation] had a research agenda for the next five years. IDRC support also allowed developing internal procedures, including for instance a financial handbook as well as an employee handbook”
Multiple sources	Funding for technological acquisition seen to be used to enhance both organisational systems and research-based technological needs, e.g. building a database ... Also used for project-specific data needs...; for organisational needs: ...

# Appendix XII Reconstructed Theory of Change

